

IMPORTÂNCIA DO CRM NA GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS: O CASO RANGEL

por

Mariana de Fátima Carvalho Alves

Relatório de Estágio do Mestrado em Economia

Orientada por

Professor Doutor Vasco José de Castro Viana

Setembro de 2016

Nota Biográfica

Mariana Alves nasceu a 22 de janeiro de 1992, em Vila das Aves, concelho de Santo Tirso e distrito do Porto.

Iniciou o seu percurso académico com 6 anos de idade e, após fazer toda a escolaridade obrigatória nas escolas de Vila das Aves, ingressou no curso de Economia na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD), em setembro de 2010.

Em 2013 licenciou-se em Economia na UTAD e, nesse mesmo ano ingressou no Mestrado em Economia na Faculdade de Economia do Porto (FEP), com o objetivo de aprofundar os conhecimentos na área de estudos que sempre a cativou. A opção por este mestrado deveu-se à possibilidade de escolha de unidades curriculares de interesse pessoal, permitindo-lhe explorar áreas distintas e abrir horizontes no que dizia respeito à profissão que escolheria de futuro.

Em setembro de 2014, quando iniciava o segundo ano do mestrado, ingressou no estágio curricular na Rangel Transitários, onde posteriormente realizou o seu estágio profissional e se encontra atualmente a trabalhar.

Desde cedo que demonstrou interesse na participação das atividades existentes na sua paróquia e, por isso, desde 2008 que é um elemento ativo no Grupo de Jovens de Vila das Aves, tendo sido tesoureira e, posteriormente, responsável do grupo desde 2013. Aliado a isto, desde 2008 que é catequista dos jovens entre o 7º e o 10º ano.

Ao longo do seu percurso académico, participou por duas vezes no Prémio Católica Prof. Xavier Pintado da Universidade Católica Portuguesa e participou, também, em alguns seminários de interesse pessoal realizados na UTAD. Foi um membro ativo no Núcleo dos Estudantes de Economia (NAEC-UTAD) no segundo ano da faculdade e, no terceiro ano foi vice-presidente.

Agradecimentos

No final de mais uma etapa do meu percurso acadêmico, não posso deixar de agradecer aos meus pais por todo o esforço feito e por todo o apoio que me deram durante esta fase que por vezes parecia cheia de obstáculos.

Agradeço também à minha irmã por todo o apoio e paciência nos dias menos bons deste período.

Ao Alexandre, um agradecimento muito especial, pois foi ele que sempre me incentivou a acabar este relatório e a terminar esta etapa. A sua paciência e apoio foram inesgotáveis. É um enorme orgulho ter uma pessoa assim ao meu lado.

Ao Dr. Hélder Correia e ao Dr. Paulo Leite, por estarem sempre disponíveis para me apoiarem no meu crescimento na Rangel. Mesmo quando estavam com uma sobrecarga de trabalho nunca me negaram auxílio. Agradeço-lhes todos os ensinamentos, conselhos, experiência, profissionalismo e bom humor.

A todos os colegas do departamento comercial que aturaram o meu mau humor nos dias em que o cansaço levava a melhor. À Renata, à Naíde e à Daniela um agradecimento especial pela força dada nos últimos tempos e por estarem sempre disponíveis para me tirarem dúvidas e colaborarem comigo.

Por último, mas não menos importante, ao professor Vasco Viana pelo acompanhamento e aconselhamento em todo o processo. O seu conhecimento e conselhos foram essenciais para o término desta etapa.

Resumo

O estágio desenvolvido na Rangel Transitários teve como principal objetivo o auxílio na análise de vendas da respetiva empresa.

Um dos principais softwares utilizados na gestão da força de vendas desta empresa é o SAP/CRM aliado a outros softwares como o Freight Offer, Unix e Qlikview. De acordo com o objetivo do estágio e a função desempenhada, este relatório de estágio terá como principais objetivos a análise das principais técnicas de venda utilizadas na Rangel Transitários, a utilização do CRM na gestão de clientes e a produtividade dos vendedores.

Deste modo, se uma empresa pretende avaliar se a sua força de vendas tem conhecimento suficiente do bem ou serviço que presta, bem como do cliente é necessário que existam dados para a análise das vendas e dos contactos com o cliente.

Assim, com o decorrer do estágio surgiu a possibilidade de abordar a temática da mudança de estratégia de CRM e verificar se seria vantajosa ou não para a empresa e, ainda se estava a ser desenvolvida da forma mais correta ou se seria possível aplicarem-se melhorias.

O relatório de estágio está dividido em quatro secções. Na primeira secção será realizada uma breve introdução ao tema deste relatório. A revisão da literatura, segunda secção, irá concentrar-se em dois conceitos principais: o CRM, enquanto estratégia de gestão de clientes e as vendas. Na terceira secção será feita uma breve análise das metodologias de investigação a utilizar neste relatório, mas também uma apresentação da empresa. Serão ainda estudados os indicadores como as ofertas dadas e as visitas/contactos com os clientes de modo a analisarmos a performance dos vendedores. Por último, na quarta secção deste relatório serão apresentadas as principais conclusões.

Abstract

The internship taken in *Rangel Transitários* mainly aimed to aid the sales analysis of the respective company.

One of the main softwares used in the management of the sales force of this company is the SAP/CRM combined with other softwares, such as Freight Offer, Unix and QlikView. According to the purpose of the internship and the performed function, its report will have as main goals the analysis of the main selling techniques used in *Rangel Transitários*, the use of CRM in customer management and productivity of salespeople.

Thus, if a company wants to evaluate their sales force, it must have sufficient knowledge of the good or provided service and of the customer, and this implies the existence of necessary data for the analysis of sales and contacts with the customer.

This way as the internship went on the opportunity arose to address the issue of CRM strategy change and verify whether it is an asset or not for the company, and moreover if it was being developed in the most convenient way or if improvements were possible to implement.

The internship report is divided into four sections. The first section provides an introduction to this report. The literature review, second section, will focus on two main concepts: CRM as a customer management strategy and sales. The third section will give a brief analysis of the research methodologies to be used in this report, but also a presentation of the company. We will also study the indicators such as the offers given and the visits/contacts with the clients in order to analyze the performance of the sellers. Finally, the fourth section of this internship report will present the main conclusions.

Índice Geral

Nota Biográfica	i
Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract	iv

Índice de Conteúdos

1. Introdução	1
Enquadramento teórico	
2. Revisão da literatura	3
2.1. Customer Relationship Management	4
2.1.1. Diferentes tipos de CRM	6
2.2. Processo de vendas	11
2.2.1. Conceito de venda	11
2.2.2. Diferentes estratégias de venda	13
Metodologias de investigação	
3. Estudo de caso	21
3.1. Metodologia de Investigação	21
Conclusão	48
Bibliografia	49
Anexos	

Índice de Tabelas

Tabela 1. Success factor (Highest level of importance)	13
--	----

Índice de Figuras

Figura 1. Componentes de CRM	7
Figura 2. Diferentes tipos de vendedor	14
Figura 3. Procedimentos de uma investigação social	21
Figura 4. Empresas do Grupo Rangel	24
Figura 5. Organização interna da Rangel Transitários	27
Figura 6. Organização interna da plataforma do Porto - Rangel Transitários	29
Figura 7. Gestão comercial de um cliente	34

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Evolução das ofertas entre janeiro e junho de 2015	36
Gráfico 2. Evolução da taxa de aceitação entre janeiro e junho de 2015	36
Gráfico 3. Evolução das visitas entre janeiro e junho de 2015	37
Gráfico 4. Evolução das ofertas entre janeiro e junho de 2016	37
Gráfico 5. Evolução da taxa de aceitação entre janeiro e junho de 2016	38
Gráfico 6. Evolução das visitas entre janeiro e junho de 2016	38
Gráfico 7. Evolução do volume de vendas entre janeiro e junho de 2015	39
Gráfico 8. Evolução do volume de vendas entre janeiro e junho de 2016	39
Gráfico 9. Evolução das ofertas do vendedor X entre janeiro e junho de 2015	40
Gráfico 10. Evolução da taxa de aceitação do vendedor X entre janeiro e junho de 2015....	40
Gráfico 11. Evolução das visitas do vendedor X entre janeiro e junho de 2015	41
Gráfico 12. Evolução das ofertas do vendedor X entre janeiro e junho de 2016	41
Gráfico 13. Evolução da taxa de aceitação do vendedor X entre janeiro e junho de 2016....	42
Gráfico 14. Evolução das visitas do vendedor X entre janeiro e junho de 2016	42
Gráfico 15. Evolução do volume de vendas do vendedor X entre janeiro e junho de 2015 e 2016	43
Gráfico 16. Evolução das ofertas do vendedor Y entre janeiro e junho de 2015	43
Gráfico 17. Evolução da taxa de aceitação do vendedor Y entre janeiro e junho de 2015....	44
Gráfico 18. Evolução das ofertas do vendedor Y entre janeiro e junho de 2016	44
Gráfico 19. Evolução da taxa de aceitação do vendedor Y entre janeiro e junho de 2016....	45

1. Introdução

Este relatório de estágio irá descrever a experiência profissional adquirida no estágio curricular realizado na Rangel Transitários, S.A., na Folgosa da Maia, durante 6 meses. A função desenvolvida foi a de *Sales Analyst* e teve como principal objetivo o apoio à coordenação das equipas de vendas através da realização de análises e relatórios para as direções da empresa, sob a orientação da *Sales Coordinator* já existente na empresa.

O tema deste relatório de estágio surgiu devido à importância que as estratégias de gestão da força de vendas têm na Rangel, mas também devido à importância que a força de vendas tem na satisfação e manutenção dos clientes. Uma vez que os relatórios elaborados no estágio refletiam a avaliação da performance dos vendedores e que este tema se revelava de interesse para o estágio e para mim, decidi aprofundar os meus conhecimentos práticos e científicos no que diz respeito à gestão da força de vendas, assim como no que diz respeito aos processos de venda.

O relatório de estágio estará dividido em quatro partes. Nesta primeira parte foi feita uma breve introdução ao assunto que será tratado neste relatório e aos objetivos definidos. Na segunda parte – Revisão da Literatura - será apresentado o resultado da análise dos conceitos associados ao trabalho realizado no âmbito do estágio, nomeadamente o conceito de Customer Relationship Management, o tema do processo de vendas nas empresas B2B e a temática da gestão da força de vendas.

Na terceira parte será feita uma breve análise das metodologias de investigação a utilizar neste relatório. Será feita também uma apresentação da empresa, nomeadamente da sua história, estrutura e o modo de funcionamento do departamento comercial. Nesta parte serão também estudados os indicadores como as ofertas dadas e as visitas/contactos com os clientes de modo a conseguirmos perceber se as visitas/contactos dos vendedores têm ou não impacto na adjudicação de serviços ou faturação, analisando deste modo a performance dos vendedores.

Por último, na quarta parte deste relatório serão apresentadas as principais conclusões.

Enquadramento Teórico

2. Revisão da literatura

Com o avanço industrial e dos transportes, o comércio ganhou cada vez mais importância, quer a nível nacional quer a nível internacional. Deste modo, o surgimento de empresas multinacionais reforçou a ideia de que os hábitos de consumo estavam cada vez mais globais.

Perante tal globalização dos hábitos de consumo, as empresas no setor dos transportes reforçaram a sua importância no mercado. Existe a ideia que estas empresas se dedicam essencialmente ao transporte de mercadorias dentro e fora do nosso país, contudo, é importante salientar que o transporte de mercadorias não é apenas levar a mercadoria de um local para o outro.

O transporte de mercadorias, principalmente o internacional, pressupõe que estas sejam devidamente acondicionadas para chegarem em bom estado ao destino. Em alguns casos, os clientes não dispõem de estrutura pelo que requerem ao transitário que faça o armazenamento da mercadoria até à realização do transporte. Dentro deste transporte internacional temos que distinguir duas grandes vertentes. Por um lado, a consolidação de várias mercadorias numa unidade de transporte, a que genericamente se denomina, grupagem. Por outro, a volumetria ou o peso bruto condicionam a utilização de uma unidade de transporte apenas para uma mercadoria, neste caso, na prática da arte, denomina-se por camião completo.

Surge, assim, o conceito de logística integrada, que engloba todas as operações logísticas de uma empresa, desde o armazenamento, passando pelo transporte e pela entrega das mercadorias nos clientes.

Começam, então, a surgir no mercado empresas dedicadas à prestação de serviços de logística e transporte, comumente chamadas de transitários. Estas empresas têm como missão fornecer aos seus clientes os serviços que estes não dispõem através de meios próprios. Os transitários ficam, quando contratados, encarregues de todo o processo relacionado com o transporte de mercadorias desde a recolha num cliente até à entrega no outro. Uma vez que possibilita a armazenagem ou a recolha da mercadoria, o transitário permite às empresas uma organização mais eficiente da sua produção e permite também que os armazéns das empresas estejam mais livres.

Para uma empresa que tem como enfoque a venda de um determinado bem ou serviço é essencial que tenha uma força de vendas devidamente organizada e que possua um conhecimento total ou quase total do cliente e dos serviços que presta.

Quando uma empresa está focada no cliente e na prestação do melhor serviço, torna-se essencial que existam estratégias definidas e que os objetivos estejam devidamente identificados, de modo a que toda a empresa tenha conhecimento.

Nesse sentido, este relatório de estágio tratará de dois temas principais: o Customer Relationship Management (doravante designado por CRM) e a gestão da força de vendas

2.1.Customer Relationship Management (CRM)

O conceito do Customer Relationship Management (CRM) é um conceito recente, tendo surgido no início dos anos 90 (Buttle, 2009), apesar dos seus princípios não serem assim tão recentes (Payne e Frow, 2006). No entanto, ainda hoje não existe um consenso quanto à definição de CRM (Buttle, 2009).

Dependendo da área de negócio da empresa em questão, a definição de CRM adotada difere. Buttle (2009) afirma que existem autores que definem CRM como *customer relationship management*, enquanto outros definem como *customer relationship marketing*.

Buttle (2009) afirma ainda que para as empresas de tecnologias da informação (IT) o CRM não passa do software que automatiza os diferentes sectores da empresa (marketing, vendas, entre outros). Já Payne e Frow (2005) e Payne e Frow (2006), afirmam que as empresas de IT viam o CRM como uma forma de automação da força de vendas, isto é, a tecnologia era aplicada de forma a permitir à empresa a gestão de todas as atividades da força de vendas (Buttle, 2009).

Buttle (2009) ilustra esta diferença de opiniões quanto ao conceito de CRM, dando quatro definições diferentes para CRM:

- *“É um termo da indústria da informação para a metodologia, software e uso das capacidades da internet de modo a ajudar as empresas a organizarem-se na gestão dos seus clientes.”*
- *“É uma abordagem integrada que auxilia na identificação, aquisição e manutenção dos clientes. (...) O CRM auxilia as empresas a maximizarem o valor das interações com os seus clientes e, desse modo, a elevar a performance da empresa perante o cliente”*
- *“É um sistema de informação integrado usado para planejar, agendar e controlar as pré-vendas e é usado, também, para o controlo das atividades de pós-vendas de determinada empresa.”*
- *“É uma estratégia de negócio que maximiza a rentabilidade, a receita e a satisfação do cliente, organizando os cliente por segmentos, o que satisfaz os clientes e implementa processos centrados no cliente.”*

Buttle (2009) afirma ainda que as empresas que têm uma vertente mais de gestão do que tecnológica vêem o CRM como uma abordagem disciplinar que permite o desenvolvimento e manutenção de uma relação rentável com os clientes.

Para uma relação rentável entre cliente e vendedor, as empresas podem ou não associar ao CRM a vertente tecnológica e, com isso, definir a sua estratégia tendo em conta que o CRM visa a captação, o aprofundamento e o aperfeiçoamento da relação dos vendedores com os clientes. Ou seja, os vendedores conseguirão ter acesso a todo o histórico de contacto com a empresa, isto é, a todas as visitas/contactos, bem como os bens ou serviços de interesse.

Peelen *et al* (2009) e Payne e Frow (2005) acrescentam ainda que o CRM “une o potencial da estratégia de marketing com as tecnologias de informação (IT)” para que a empresa seja capaz de estabelecer uma relação de longo prazo com os seus clientes, resultando desta relação proveitos mútuos.

Estes mesmos autores afirmam, ainda, que para pôr em prática uma estratégia de CRM é necessário desenvolver “uma visão estratégica e efetuar uma mudança organizacional que permita conseguir uma maior fidelização de clientes” ao longo dos anos.

Agregando estas duas definições com a de outros autores [Khana (2001), Stone e Woodcock's (2001), Buttle (2001), Glazer (1997), Singh e Agrawal (2003), Swift (2000) todos citados por Payne e Frow (2005)], Payne e Frow (2005) definem o CRM como “(...) uma abordagem estratégica que se preocupa com a criação de um melhor valor para o acionista devido ao desenvolvimento de relações adequadas com os principais clientes e respectivos segmentos (...)”.

De um modo geral, os autores concordam que o CRM é um processo completo e ao mesmo tempo complexo. Gosney e Boehm (2000) citado por Payne e Frow (2005) salientam que o CRM tem diversos aspetos mas que o seu foco principal é a concentração da empresa no cliente e na sua satisfação.

2.1.1. Diferentes tipos de CRM

Segundo Buttle (2009), a diferença de opiniões quanto ao conceito de CRM pode estar relacionado com os diferentes tipos que foram identificados ao longo dos anos. Assim, Buttle (2009) define quatro tipos de CRM que acabam por se complementar entre eles, sendo estes:

- Estratégico, que permite desenvolver uma estratégia centrada no cliente para que seja possível a sua captação ou manutenção;
- Operacional, que se foca na automação de todo o processo voltado para o cliente;
- Analítico, que permite a exploração de dados do cliente para fins estratégicos ou táticos;
- Cooperativo, que permite o alinhamento e definição de estratégias por parte de empresas separadas para obterem um maior lucro do cliente.

Por sua vez, Peelen *et al* (2009) defendem que para a fidelização dos clientes é necessário que todos os “processos estejam organizados em função do seu ciclo de vida, devendo estar acessíveis a toda a empresa todas as informações sobre o cliente”.

Esta organização centrada no cliente irá permitir à empresa que os diferentes departamentos da empresa tenham acesso a toda a informação existente. Assim sendo, é necessário que diferentes componentes do CRM se interrelacionem numa só empresa (Peelen *et al*, 2009). Nesse sentido, os autores definiram “oito componente que englobam todos os aspectos do CRM” e que estão interligados entre si, como podemos verificar na figura 1.

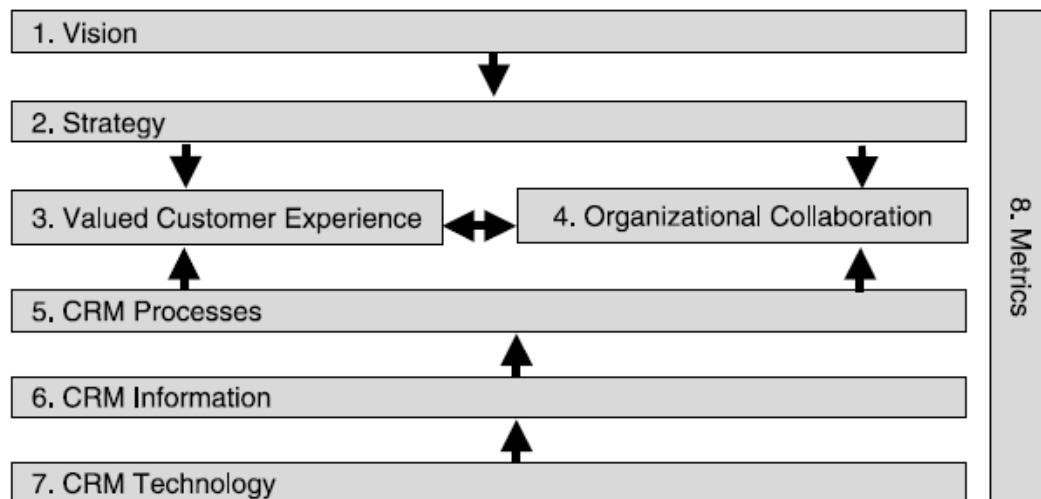


Figura 1. Componentes de CRM

Fonte: Peelen, Ed, K. van Monfort, R. Beltman e A. Klerkx (Dezembro, 2009), “An empirical study into the foundations of CRM success”, Journal of Strategic Marketing, Vol.17, No. 6, pp. 453-471

Peelen *et al* (2009) afirmam que a visão de CRM permite o alinhamento entre a definição de estratégias de marketing e toda a informação. Este componente é importante na medida em que reflete o ideal de longo prazo que a empresa pretende atingir no que diz respeito à relação com os seus clientes, refletindo-se no comportamento dos vendedores, por exemplo (Peelen *et al*, 2009). O CRM trata-se, portanto, de um modo de gestão da empresa, que tem como foco principal o cliente como caminho para o sucesso da empresa.

Peelen *et al* (2009) afirmam ainda que a visão do CRM “é o primeiro componente, uma vez que determina o alcance e a direção do CRM dentro da empresa e, por conseguinte, o desenvolvimento das restantes componentes.”

No entanto, se numa empresa existir apenas a visão de CRM, esta não terá um impacto significativo no mercado, pois necessita das restantes componentes para que seja posta em prática a estratégia da empresa no mercado (Peelen *et al*, 2009). Por isso, a

empresa precisa de definir uma estratégia clara (segundo componente) para que a sua visão de longo prazo possa ser atingida, isto é, a visão e a estratégia de CRM devem estar interligadas para que possam ter um impacto positivo no mercado (Peelen *et al*, 2009).

Os mesmos autores afirmam que esta estratégia é importante na medida em que fornece orientações a toda a empresa para que, do trabalho da equipa junto do cliente, possam derivar resultados positivos para ambas as partes (lucros e fidelização do cliente para a empresa e satisfação do cliente).

No que diz respeito ao CRM e à proposta de valor a oferecer ao cliente, ou seja, ao terceiro componente, Payne e Frow (2005) afirmam que é necessário que a organização da empresa se transforme em valor, isto é, quando uma empresa deixa de ser um mero meio de transação de um bem ou serviço e passa a centrar a sua atividade no cliente, esta tem de acompanhar toda a sua experiência de compra.

A empresa deve sempre aplicar todos os esforços para que, dentro dos seus objetivos, a relação com os seus cliente se desenvolva da melhor forma, devendo, por isso, estar consciente da sua importância.

Na maioria dos casos, a primeira experiência de um cliente com a empresa dita a continuação da relação com esta. Assim, é importante que o cliente se sinta devidamente acompanhado em todo o processo de venda (angariação, venda e até pós-venda) e, para que tal seja possível, as empresas podem até optar por uma estratégia que vise a customização da oferta e do preço, por exemplo (Gilmore e Pine, 1997).

O quarto componente definido (CRM e a organização) pelos autores Peelen et al (2009) demonstra a forma como o CRM está interligado com a forma de pensamento na definição das estratégias. Peelen *et al* (2009) salientam novamente a importância de toda “a estrutura da empresa estar organizada em torno do cliente e das suas necessidades, sendo, por isso, necessário um conhecimento aprofundado sobre a forma de gestão dos clientes e só depois um conhecimento sobre a gestão de produto”.

Neste sentido, o que pretendem demonstrar é que os interesses dos clientes devem ser colocados à frente dos interesses dos gestores ou funcionários da empresa (Hoekstra et al., 1999; Webster, 1992 citados por Peelen *et al*, 2009).

O quinto componente do CRM definido por Peelen *et al* (2009) trata-se dos processos de CRM. Este quinto componente refere-se a todas as atividades que são desenvolvidas junto do cliente durante o processo de venda e pós-venda e que devem estar devidamente definidas e visíveis para toda a empresa, de modo a que seja possível controlar tudo o que é feito ao longo de todo o seu ciclo de venda (Peelen *et al*, 2009).

O controlo de todas as atividades do vendedor junto dos clientes por parte da empresa é importante pois permite verificar se a estratégia definida está ou não a ser cumprida por parte dos seus vendedores e se a abordagem ao cliente está a ser realizada de acordo com o que a empresa pretende.

Neste sentido, é essencial para o sucesso do CRM numa empresa que o final de um ciclo de venda dê início a um novo ciclo, refletindo assim a satisfação e fidelização do cliente (Peelen *et al*, 2009).

Diretamente interligado aos processos de CRM encontra-se a informação de CRM que é definida pelos autores como o sexto componente. É do conhecimento que a informação é algo essencial para as empresas, principalmente no que respeita ao CRM, pois é através desta que a empresa consegue definir os seus objetivos e os segmentos dos clientes, para a correta alocação dos recursos, ou seja, conforme o tipo de cliente e respetivas necessidades (Peelen *et al*, 2009).

Assim, com a ajuda dos processos de CRM a empresa deve ser capaz de “identificar os seus clientes, bem como os potenciais, de modo a construir um perfil e desta forma definir uma estratégia atrativa para a construção de uma relação de longo prazo entre vendedor e cliente” (Peelen *et al*, 2009).

Esta relação de longo prazo entre uma empresa e o cliente reflete o facto de esta ter como foco da sua atividade o cliente e, para que este foco seja possível, é necessário que, através dos processos do CRM, se consiga controlar toda a sequência lógica de atividades desenvolvidas, desde o contacto inicial, passando pela venda e todo o acompanhamento pós-venda. Deste modo, o cliente sente-se mais confortável e devidamente acompanhado pelo vendedor, ficando satisfeito com o serviço prestado, o que pode ser uma mais valia na medida em que será estabelecida uma relação de confiança e da qual poderão ser retiradas mais valias para ambas as partes.

Assim, para o sucesso das empresas torna-se essencial que estas disponham de informação sobre os seus clientes. Contudo, só é possível o acesso se existir uma tecnologia que consiga agregar toda a informação de forma clara e simples. Assim, o penúltimo componente que Peelen *et al* (2009) definiram foi a tecnologia de CRM.

Neste sentido, Peelen *et al* (2009) afirmam que foram desenvolvidas diversas aplicações de CRM para auxiliar na “automação da força de vendas, na criação de bancos de dados, na gestão de campanhas, na gestão de contactos com o cliente, na análise de dados, entre outros”.

A utilização destas aplicações de CRM permitirá à empresa uma gestão mais aprofundada dos contactos com o cliente de forma a verificar, ou até mesmo melhorar, o seu nível de satisfação com os bens ou serviços vendidos pela empresa (Peelen *et al*, 2009).

Por último, Peelen *et al* (2009) definiram as métricas de CRM como componente transversal a todo o CRM. A partir do momento que uma empresa adota uma visão de CRM, esta terá de repensar a sua estratégia que, juntamente com os restantes componentes, permitirá a criação de valor para o cliente e para a empresa.

Esta criação de valor “implica um foco na retenção de clientes, na sua posição na carteira de fornecedores do cliente (“share of wallet”) e ainda noutras variáveis, como a sua satisfação e fidelização. No entanto, a criação de valor tem também em conta a satisfação e lealdade do vendedor para com a empresa” (Heskett, Jones, Loveman, Sasser e Schlesinger, 1994; Loveman, 1998 citados por Peelen *et al*, 2009).

Todos os componentes acima referidas permitem às empresas avaliar o valor do cliente e, conseqüentemente, o sucesso do CRM na empresa.

De um modo geral, os autores estudados defendem que para que o CRM seja considerado um caso de sucesso é necessário que toda a atividade da empresa se centre num só aspeto: o cliente.

Este foco no cliente só será possível com uma estratégia que tenha em conta todos os componentes de CRM mencionados por Peelen *et al* (2009), isto é, com uma filosofia de gestão da empresa que vise estratégias bem definidas, assim como todos os processos que envolvam a venda. Só com a informação agregada e disponível a todos os

departamentos da empresa é que a estratégia de CRM terá impacto na relação estabelecida com o cliente, tornando possível, através de boas experiências de venda, a sua fidelização.

Aliado a isto, tanto as aplicações como a estratégia de CRM desempenham um papel fundamental para as empresas pois permite-lhes traçar um perfil completo do cliente e, a partir daí definir uma melhor abordagem de venda para os vendedores.

2.2. Processo de Vendas

Atualmente, as necessidades dos clientes alteram-se com alguma frequência, o que acaba por influenciar a forma como os clientes devem ser acompanhados pelos vendedores. Assim, se uma empresa não tiver processos de venda claros e acessíveis a todos os vendedores poderá sofrer com a sua ineficiência, pois não será capaz de formar tão facilmente os novos vendedores que possa precisar. Se a informação estiver acessível a toda a equipa comercial, os vendedores terão maior facilidade na definição da abordagem a ter com o cliente e na formação de novos quadros.

Assim sendo, para uma empresa é crucial a existência de uma estratégia de CRM em que todos os processos de venda estejam claramente definidos, de forma a conseguir obter o sucesso.

Deste modo, aliado ao CRM, que já foi retratado no ponto anterior, é importante para este relatório esclarecer o processo de vendas e, com isso, perceber a importância do vendedor no processo e, consequentemente, a importância que têm para o CRM.

2.2.1. Conceito de venda

Segundo Jobber e Lancaster (2006) o processo de vendas envolve o “uso de princípios técnicos e conhecimentos pessoais” para que a venda de determinado produto ou serviço seja efetuada, isto é, para um processo de venda ser finalizado este acaba por englobar diferentes tarefas para atingir um objetivo apenas: vender.

O processo de vendas tem evoluído ao longo dos anos e, como consequência dessa evolução, também as capacidades exigidas aos vendedores são cada vez mais complexas

(Jobber e Lancaster, 2006) pois verificou-se também uma alteração das suas necessidades e do seu grau de exigência com alguma frequência.

Os vendedores, ao longo de todo o processo de venda, enfrentam diferentes situações ou tarefas, o que torna difícil a definição do papel do vendedor na venda. A literatura, de um modo geral, concentra-se mais na forma como a venda é feita, no entanto, autores como Jobber e Lancaster (2006) abordam o papel do vendedor, bem como as diferentes estratégias que podem ser aplicadas à força de vendas.

Geralmente, as direções comerciais definem para a sua força de vendas diferentes estratégias ou medidas, de forma a adaptarem a sua atuação à situação atual do mercado e às exigências ou necessidades que os clientes demonstram.

É importante salientar que o conceito de vendas é diferente do conceito de gestão da força de vendas (Jobber e Lancaster, 2006). Uma venda pressupõe a transação de um bem ou serviço, enquanto que a gestão da força de vendas pressupõe a definição de estratégias a serem implementadas na força de vendas de modo a fomentar a realização de vendas e se conseguir um aumento consistente das vendas no tempo.

Na maioria das empresas, o vendedor é o elemento mais próximo do cliente e, por isso, as empresas preocupam-se cada vez mais com a formação dos seus vendedores, gastando muitos dos seus recursos na sua formação (Jobber e Lancaster, 2006).

Se uma empresa pretender que os seus vendedores tenham uma posição forte no mercado, isto é, consigam ter uma carteira de clientes abrangente e fidelizada, estes precisam de ser qualificados, ou seja, precisam possuir um elevado conhecimento do bem ou serviço que vendem e um alargado leque de conhecimentos pessoais que lhe permitam desenvolver a sua atividade de forma diferenciada dos restantes vendedores a atuar no mesmo mercado (Jobber e Lancaster, 2006).

No estudo realizado por Marshall, Goebel *et al* (2003) foram realizadas entrevistas a alguns diretores comerciais, tendo-lhes sido pedido que definissem as aptidões e conhecimentos que consideravam mais importantes para o sucesso dos seus vendedores.

Dessas entrevistas resultaram cinco níveis diferentes para os factores que os diretores comerciais consideram como essenciais para o sucesso de uma venda. No

entanto, neste relatório irei salientar apenas o primeiro grupo de fatores, como podem ver na tabela 1 que se encontra a seguir.

<i>Success factors (Highest level of importance)</i>
Listening skills
Follow-up
Ability to adapt sales style from situation to situation
Tenacity-sticking with a task
Well-organized
Verbal communication skills
Proficiency in interacting with people at all levels of a customer's organization

Tabela 1. Success factors (Highest level of importance)

Fonte: Marshall, Goebel et al (2003) 'Hiring for success at the buyer-seller interface', Journal of Business Research 56, pp. 247–255

A escolha destes fatores prendeu-se com o facto de serem aqueles que considero como os que mais afetam a performance dos vendedores nas vendas e poderão influenciar as taxas de aceitação que mais à frente serão analisadas.

2.2.2. Diferentes estratégias de venda

As empresas, na sua base de dados, encontram clientes com necessidades distintas no que diz respeito aos bens e serviços procurados, o que implica que nas trocas comerciais se verifiquem diferentes estratégias de venda. Perante tal facto, Jobber e Lancaster (2006) definiram diferentes categorias e sub-categorias para os vendedores, como podemos verificar na figura 2.

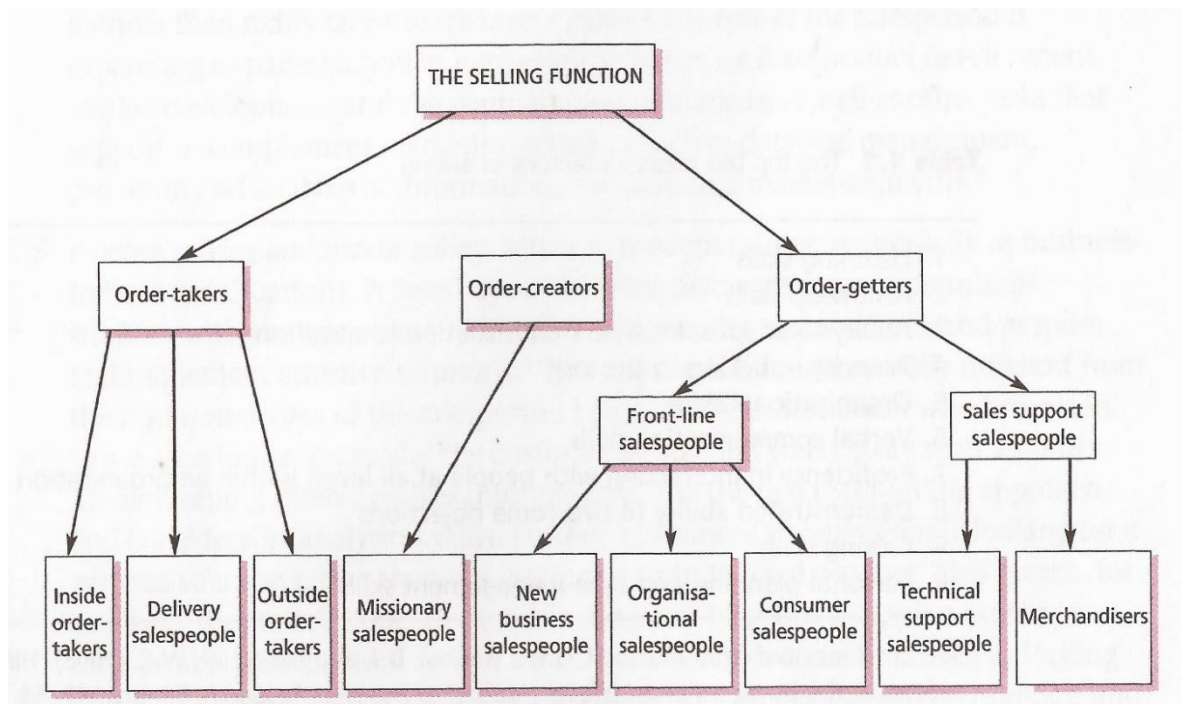


Figura 2. Diferentes tipos de vendedor

Fonte: Jobber, D. e G. Lancaster (Maio 28, 2006), "Selling and Sales Management", London: Prentice Hall

Para os autores, as três principais categorias de vendedores são os:

- *Order-takers*: Esta categoria de vendedores responde e acompanha clientes já fidelizados, isto é, clientes que conhecem e confiam no seu trabalho e, por isso, já se encontram comprometidos;
- *Order-creators*: O objetivo dos vendedores neste caso, não é necessariamente vender o produto, mas sim levar a que outros vendam ou aconselhem o produto;
- *Order-getters*: A principal função destes vendedores é convencer novos consumidores a adquirirem determinado bem ou serviço.

Para a categoria dos *order-takers*, Jobber e Lancaster (2006) definiram ainda três sub-categorias, sendo estas:

- *Inside order-takers*: Neste grupo incluem-se os vendedores por telemarketing. Neste tipo de venda o cliente pode escolher o produto sem a presença do vendedor, que apenas serve de intermediário, recebendo o pagamento e entregando o produto;

- *Delivery salespeople*: O vendedor é, apenas, responsável pela entrega do produto, o que faz com que perder ou ganhar clientes dependa da confiança dos clientes no vendedor e da empatia que ambos criam;
- *Outside order-takers*: O vendedor é responsável pela visita aos clientes, bem como pela resposta rápida, de modo a que possam ter alguma influência na tomada de decisão do cliente. Neste caso o vendedor não entrega o produto.

Os *order-creators* são também considerados os *missionary salespeople*, isto é, são vendedores cujo objetivo “não é efetuar uma venda direta ao cliente final, mas sim que o seu produto seja prescrito”, como acontece, por exemplo, com os delegados de ação médica (Jobber e Lancaster, 2006).

Segundo a classificação de Jobber e Lancaster (2006), na categoria dos *order-getters* podem encontrar-se duas sub-categorias:

- Os *front-line salespeople* que se subdividem em três tipos de vendedores: os *new business salespeople* (responsáveis pela indicação de potenciais clientes); os *organisational salespeople* (responsáveis por manter relações de longo prazo com outras organizações através de uma equipa de vendas); *Consumer salespeople* (responsáveis pela venda física de produtos, sendo este tipo de vendedores conhecido pela remuneração por comissões).
- Os *sales support salespeople* subdividem-se em duas sub-categorias: os *technical support salespeople* que são responsáveis pelo suporte técnico dado aos vendedores e os *merchandisers* que dão suporte individual às lojas, uma vez que, neste caso, as vendas são decididas a nível nacional, mas aplicadas a diversos pontos do país.

Muita vezes é complicado para as empresas definirem uma só categoria para os seus vendedores, o que faz com que estes desempenhem vários papéis perante o cliente. No mercado, verificamos que os vendedores não se dedicam apenas à angariação de novos clientes, tendo funções de manutenção dos clientes já existentes, por exemplo.

O que se pode verificar também é que, em alguns casos, existem equipas de telemarketing (vendedores menos experientes) que dão suporte aos clientes baseado na

celeridade, assim como na ajuda à resolução de algumas questões básicas, enquanto existem vendedores mais experientes dedicados à visita presencial e à satisfação dos clientes.

O vendedor, atuando como elo de ligação entre o cliente e a empresa e, sendo conhecedor das suas necessidades, pode aconselhar o bem ou serviço que melhor se adequa a essas necessidades, podendo influenciar ou não o cliente na tomada de decisão. O vendedor pode ainda servir como meio para a transação do mesmo, isto é, pode ser o vendedor a entregar o bem ao cliente em troca do pagamento.

Assim, o vendedor, representa a empresa perante o cliente, desempenhando um papel fundamental no processo de venda, o que faz com que este seja sujeito, muitas vezes, a grandes pressões por parte de quem dirige as empresas (Jobber e Lancaster, 2006).

Neste sentido, sempre que uma empresa¹ tenha como principais objetivos a obtenção de lucros de modo a tornar-se sustentável do ponto de vista financeiro tem de ser bem sucedida nas suas vendas. Deste modo, é necessário que os seus vendedores possuam um alargado leque de conhecimentos e técnicas de venda, pois só assim conseguirão ter o sucesso pretendido perante o seu cliente.

No entanto, por parte da empresa, é necessário que exista uma estratégia de vendas definida de forma bem clara, pois só assim os vendedores conseguem ser mais incisivos no tipo de clientes a quem se devem dedicar, assim como aqueles que devem procurar.

Se uma empresa definir como estratégia o aumento do volume de vendas, esta terá de repensar a gestão da sua força de vendas. O objetivo da empresa para a sua força de vendas é que esta seja sempre o mais eficaz possível nas suas vendas (Waaser, Dahneke *et al.*, 2004), de modo que, com os meios disponibilizados pela empresa, consiga vender o seu bem ou serviço ao maior número de clientes, com a maior margem de lucro possível, para atingir os objetivos propostos pela empresa.

¹ “Empresa é um conjunto de meios técnicos, humanos e financeiros, organizados com vista à concretização de um determinado fim económico, o qual passa pelo exercício de uma atividade orientada para a satisfação das necessidades dos seus stakeholders, nomeadamente: os seus clientes (pela oferta de bens ou serviços), os trabalhadores (através do emprego e da contraprestação salarial), os acionistas (pela realização do lucro que remunera o risco incorrido), os credores (pelo reembolso do capital e juros em prazo acordado), dos fornecedores (pela procura de bens ou serviços), o Estado (pelo cumprimento das obrigações fiscais e legais).” (Duque, 2016)

Assim, se a empresa tem em vista o aumento do volume de vendas, esta não deve pressupor que o número de vendedores tem, necessariamente, de aumentar. Quando existe uma equipa de vendedores a empresa pode assumir duas posições distintas para que o aumento do volume de vendas seja atingido mantendo a força de vendas existente: pensar na reorganização da força de vendas, ou então, pensar na possibilidade de serem dados maiores incentivos aos vendedores, para que estes se sintam mais motivados no desempenho da sua função. (Waaser, Dahneke *et al.* 2004).

Deste modo, sempre que a empresa pense em aumentar o volume de vendas, vendendo mais e melhor aos seus clientes, esta deve estar consciente que é importante pensar, em primeiro lugar, na implementação de melhorias na força de vendas já existente na empresa, apostando em medidas que melhorem a forma como a força de vendas funciona e, só depois, deve ser pensado o aumento da força de vendas, caso necessário.

No caso da reorganização da força de vendas, esta pode passar pela segmentação dos clientes da empresa conforme o volume de faturação ou a importância que os mesmos têm para o desenvolvimento da atividade, sendo assim desenhado um perfil do cliente e o seu potencial (Waaser, Dahneke *et al.* 2004).

A segmentação dos clientes permitirá à empresa ter noção dos clientes que necessitam de um tratamento diferente pois têm um custo de venda diferente, isto é, um cliente que precise de ser visitado presencialmente por um vendedor tem um custo diferente daquele cliente que é acompanhado por telemarketing, por exemplo (Waaser, Dahneke *et al.*, 2004).

Assim sendo, os vendedores devem ficar associados a diferentes tipos de clientes, isto é, uns ficariam associados aos clientes que mais investem na empresa (custo superior para a empresa), aqueles clientes com maior faturação ou maior número de serviços, enquanto outros ficariam associados aos clientes mais pequenos (Waaser, Dahneke *et al.* 2004).

Por conseguinte, é necessário que o vendedor conheça bem o seu cliente e que saiba enquadrá-lo nos segmentos que a empresa definir. Nas bases de dados de uma empresa, existem clientes que dão importância aos serviços complementares que são fornecidos, enquanto outros, comprar ou não um serviço depende simplesmente do preço, pois não dispõem de capacidade financeira nem necessitam de serviços complementares

ao serviço *standard*. Por norma, estes últimos clientes são aqueles que fazem consulta de mercado à maioria dos fornecedores, ficando com o serviço daquele que fizer o preço mais baixo (*hard selling*).

Nesse sentido, Waaser, Dahneke *et al.* (2004) afirmam no seu artigo que as empresas, mesmo tendo uma posição consolidada no mercado, têm necessidade de ser ainda mais competitivas no seu *core business* (ou serviço *standard*), mas também nas linhas de negócio complementares de modo a satisfazerem um maior número de clientes.

Quando uma empresa tem uma posição forte no mercado, significa que tem uma quota de mercado consolidada com um número considerável de clientes, e que procura, pelo menos, manter a sua posição no mercado. Caso contrário, se a empresa não tiver uma posição dominante no mercado, esta terá de implementar melhorias nos seus processos de venda, de modo a que consiga retirar alguma quota de mercado das concorrentes e, consequentemente, alguma margem de lucro.

No entanto, esta luta por quota de mercado pode trazer vantagens para os consumidores, mas nem sempre será vantajoso para as empresas, pois pode dar-se uma guerra de preços no mercado, podendo acontecer que as empresas reduzam a margem de lucro que retiram dos seus clientes para os manter na sua carteira. Ou seja, à medida que o número de empresas a atuar no mercado aumenta, os clientes tendem a pressionar aquelas com quem trabalhavam (empresas consolidadas) para a redução de preços, o que irá refletir-se numa desaceleração do crescimento para a empresa instalada (Waaser, Dahneke *et al.*, 2004).

Perante tal desaceleração do crescimento, consequência da concorrência que surge no mercado, as empresas podem utilizar outra estratégia para manterem os seus clientes, ou optam pela diferenciação do produto ou então pela qualidade e/ou diversidade de bens que oferecem no mercado (Waaser, Dahneke *et al.*, 2004), podendo oferecer bens ou serviços complementares ao seu serviço *standard*.

Se a empresa optar pelas melhorias nos seus bens ou serviços, terá de inovar e para tal tem de realizar algum investimento em Investigação e Desenvolvimento (I&D). Este investimento poderá representar um esforço extra para a empresa, podendo ser exigido à força de vendas um aumento do volume de vendas para suportar o investimento (Waaser, Dahneke *et al.* 2004). A curto prazo este investimento poderá parecer algo

negativo, pois exige à empresa um esforço extra e mais pressão nos vendedores, no entanto, a longo prazo poderá ser uma mais valia na qualidade dos produtos e, consequentemente, na maior satisfação dos clientes.

É, por isso, importante que a força de vendas de uma empresa esteja bem organizada e seja conhecedora do bem ou serviço que presta, assim como da estratégia da empresa para saber como deve abordar os seus clientes. Aliado a isto, se a empresa adotar a segmentação dos clientes, permitirá uma maior colaboração entre vendedores e clientes e, ainda um contacto mais eficaz entre ambos, na medida em que ambos se conhecem.

Deste modo, sempre que uma empresa pretenda implementar melhorias ou mudanças, a força de vendas deve ser parte integrante das mesmas, para que possa atuar de forma consistente e disciplinada com a estratégia definida para que seja possível retirar ganhos da sua atividade (Waaser, Dahneke *et al.*, 2004).

Assim, o vendedor poderá, muito provavelmente, aumentar a sua produtividade se a abordagem ao cliente for mais sistemática, isto é, se o vendedor contactar frequentemente o cliente e saber o que deve dizer ou fazer quando o aborda. Além disso, se o vendedor tiver, também, uma abordagem mais consistente, isto é, se souber indicar o tipo de bem ou serviço que o cliente pretende e não todos os produtos que a empresa dispõe, este terá a percepção que o vendedor conhece as suas necessidades e que não tenta apenas impingir todos os bens ou serviços que a empresa dispõe.

A produtividade do vendedor está, por isso, diretamente ligada com a abordagem e a postura que o vendedor tem com os clientes, estando limitado pela estratégia definida pela empresa.

Metodologias de Investigação e Estudo de caso

3. Estudo de caso

3.1. Metodologia de Investigação

Este relatório de estágio tem como objeto de estudo o funcionamento do departamento comercial da plataforma do Porto da Rangel Transitários, S.A.

O âmbito de investigação deste relatório diz respeito a um tema tratado em Economia, o que não nos permite estabelecer verdades definitivas, pois o que pode ser ótimo para uma empresa pode não ser para outra. Assim, esta investigação pode ser descrita como uma investigação em ciências sociais e humanas cujo objetivo principal é a compreensão do funcionamento de um departamento comercial (Quivy e Campenhoudt, 2005) e, posteriormente, verificar de que forma os vendedores podem ou não melhorar a sua produtividade.

O desenvolvimento de uma investigação tem regras e, de acordo com Quivy e Campenhoudt (2005) existem “três atos de procedimento científico que devem ser realizados ao longo de uma sucessão de operações”. Assim sendo, nesta parte do relatório de estágio será adotado o esquema que Quivy e Campenhoudt (2005) apresentam no seu livro e que podemos analisar na figura 3 abaixo.

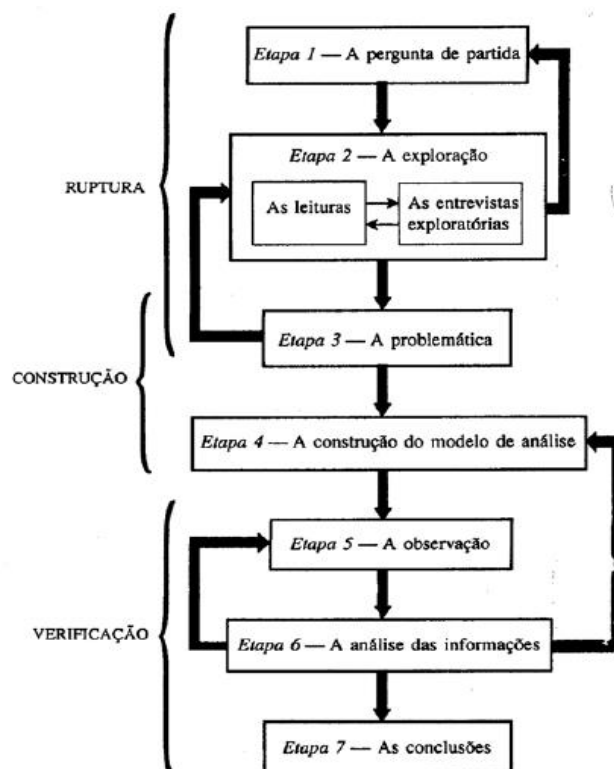


Figura 3. Procedimentos de uma investigação social

Fonte: Quivy, R. e L.V. Campenhoudt (Outubro 2015), “Manual de Investigação em Ciências Sociais” – 4ª ed, Lisboa: Gradiva

A pergunta de partida

Atendendo a que a realização do estágio decorreu em contexto de trabalho foi possível inteirar-me do funcionamento da empresa e das dificuldades que os vendedores enfrentam diariamente.

Assim, surgiu como problemática de estudo o facto de os vendedores dispenderem muito tempo a realizar ofertas para clientes que nunca chegam a trabalhar com a Rangel. Deste modo, surgem as perguntas a que pretendo responder no final deste trabalho:

Em que medida uma carteira de clientes mais pequena permitirá uma gestão mais eficaz dos clientes, um acompanhamento mais próximo dos clientes e, consequentemente uma maior faturação? E em que medida o CRM ajuda à gestão da carteira de clientes?

A exploração

Este relatório de estágio tem por base a experiência adquirida no desempenho da função de *Sales Analyst* durante o estágio curricular na Rangel Transitários, S.A. entre 15 de setembro de 2014 e 15 de março de 2015.

Com a realização deste estágio em contexto de trabalho foi possível conhecer profundamente a estrutura, organização e serviços oferecidos pela empresa e, principalmente conhecer o departamento comercial. Deste modo, toda a informação e análise deriva de observação direta e prática, isto é, a informação deriva do trabalho na empresa e algumas questões práticas que foram esclarecidas pelos vendedores da empresa.

Nesta parte do relatório de estágio torna-se essencial fazer uma pequena apresentação do Grupo Rangel e, posteriormente da Rangel Transitários, especificando a estrutura e organização do departamento comercial.

- **Grupo Rangel**

O Grupo Rangel começou a sua atividade em setembro de 1980 quando Eduardo Rangel criou a sua primeira empresa, a Eduardo Rangel, LDA. Esta empresa dedicava-se “à atividade transitária e estava oficialmente sediada na Rua da Restauração na Cidade

do Porto, e contava com uma equipa de apenas três pessoas e com um capital social de 100 Mil Escudos.” (Rangel, 2016).

No entanto, no ano de 1988, quando participou “numa conferência em Bruxelas com as Direções Gerais das Alfândegas de todos os países, a Comissão Europeia e Associações Empresariais” este concluiu que nos anos seguintes as trocas comerciais entre países iriam sofrer fortes mudanças, “já que os países nórdicos e os da Europa Central defendiam vivamente a necessidade de existir a livre circulação de bens. Exigiam um espaço único, sem fronteiras.” (Rangel, 2016).

Perante isto e, apercebendo-se que os despachantes deixariam de ter o papel essencial que tinham naquela altura, aposta no transporte terrestre europeu e, com uma equipa de 50 colaboradores, decide criar a Rangel Transitários.

Em 1998, sendo “nomeado Operador Logístico Oficial da Expo 98 e fruto desta enorme experiência e sucesso, cria a empresa Feirexpo”, uma empresa dedicada à logística e transporte de feiras, exposições e obras de arte (Rangel, 2016).

Em 1999, a FedEx (empresa americana líder mundial no serviço expresso courier) escolhe a Rangel como sua parceira e representante em Portugal. Neste sentido, é criada a Rangel Expresso que foca a sua atividade apenas nos envios urgentes da FedEx.

No ano 2000, a Eduardo Rangel, Lda redefine a sua estratégia e, pensando na consolidação do grupo como um grupo de logística integrada, acaba por alterar a sua denominação para Rangel Invest, SA e torna-se, deste modo, a Holding do Grupo. Nesta nova etapa do grupo, “cada empresa será um centro de exploração autónoma com uma gestão concentrada” (Rangel, 2016), ou seja, cada empresa terá o seu diretor geral que irá reportar à direção do grupo.

Em 2003 é criada a empresa Rangel Internacional Aérea e Marítima, SA, resultante da “nova abordagem do mercado”, sendo esta empresa dedicada aos envios aéreos e marítimos realizados dentro e fora da Europa (Rangel, 2016).

Posteriormente, em 2004, para fazer face a uma maior exigência por parte dos seus clientes, a Rangel Transitários SA torna-se a primeira empresa do Grupo a obter a Certificação dos sistemas de Gestão da Qualidade ISO 9001:2000 (Rangel, 2016).

Em 2006 o grupo decide apostar na criação de empresas além fronteiras e inicia a sua expansão internacional em “Angola com a Rangel Angola Expresso e Trânsitos, Lda. e em Espanha com a Rangel Logística SL” (Rangel, 2016).

Apesar da expansão internacional, o Grupo Rangel não esquece o mercado nacional e, em 2008, para fazer face “às tendências nacionais do transporte de mercadorias” cria a Rangel Expresso II, SA (Rangel, 2016). No ano seguinte, aproveitando uma falha de mercado, a Rangel decide apostar na distribuição farmacêutica em Portugal e é criada a Rangel Pharma.

Em 2011 alarga os seus negócios a Moçambique e, em 2012 aposta no mercado africano, tendo celebrado parceria com o Grupo Multiparques para “exploração de um Centro de Operações Logísticas em Luanda (COL)” (Rangel, 2016). No mesmo ano, o Grupo Rangel não fica por aqui e aposta também no mercado brasileiro.

Assim, a holding conta atualmente com onze empresas, como podemos verificar na figura 4 abaixo.



Figura 4. Empresas do Grupo Rangel
Fonte: Rangel, 2016

O Grupo Rangel tem, com isto, demonstrado que está atento às necessidades do mercado e, para fazer face às mesmas tem, ao longo dos anos, feito apostas em diferentes países e serviços. Assim, tem como principal objetivo ser uma parte integrante nos negócios dos clientes, oferecendo serviços de logística integrada de qualidade, de modo a tornar possível o desenvolvimento de relações que criem valor para todos os intervenientes (colaboradores, parceiros, fornecedores e clientes).

- **Rangel Transitários S.A.**

Como já referido anteriormente, a Rangel Transitários, S.A. foi a segunda empresa a surgir no Grupo Rangel.

À semelhança do que se passa em todo o grupo, a Rangel Transitários tem uma estrutura etária relativamente jovem, o que demonstra a aposta da empresa nos jovens e o forte dinamismo existente no mercado dos transitários.

A Rangel Transitários oferece a todas as empresas, suas clientes linhas regulares de importação e exportação de bens, quer sejam *part loads* (cargas superiores a 3.000 kgs e que são carregadas e descarregadas diretamente nas empresas nossas clientes) ou grupagens (cargas inferiores a 3.000 kgs que são recolhidas nos clientes pela logística nacional ou entregues pelo cliente no nosso armazém e que posteriormente são consolidadas com outras cargas para que seja efetuado o transporte internacional).

Como membro da System Alliance Europe, a Rangel Transitários garante a total cobertura do território europeu, possibilita a monitorização dos envios e realiza entregas de forma segura e flexível pois dispõe de parceiros na maioria dos países europeus.

A Rangel conta com o auxílio dos seus fornecedores para oferecer soluções de grupagem, camiões completos ou carga direta, transporte intermodal e até o transporte de mercadoria ADR. Todas estas soluções dispõem de um tempo de trânsito reduzido, possibilidade de realizar seguro para as mercadorias, bem como a possibilidade de, se necessário, realizar os despachos no despachante da Rangel.

A Rangel Transitários conta, para isso, com cinco plataformas a nível nacional (Porto, Lisboa, Aveiro, Covilhã e Leiria) e encontra-se internamente dividida em cinco secções distintas:

- a. O departamento comercial que se dedica à venda de cargas de grupagem ou *part loads*;
- b. O departamento operacional que organiza e planeia os camiões de grupagem e *part loads* para as viagens internacionais;
- c. O departamento da Suíça, que trata exclusivamente dos transportes de e para a Suíça devido às especificidades burocráticas que existem neste país;
- d. O departamento dos camiões completos que se dedica apenas a cargas que completem um camião e que não necessitam de ser consolidadas com outras cargas para que o transporte seja efetuado.
- e. O departamento do Fashion & Lifestyle que se dedica principalmente ao transporte de têxteis, em cartões ou pendurados e, ainda do calçado.

Na figura 5 abaixo, é possível verificar a organização interna da Rangel Transitários.

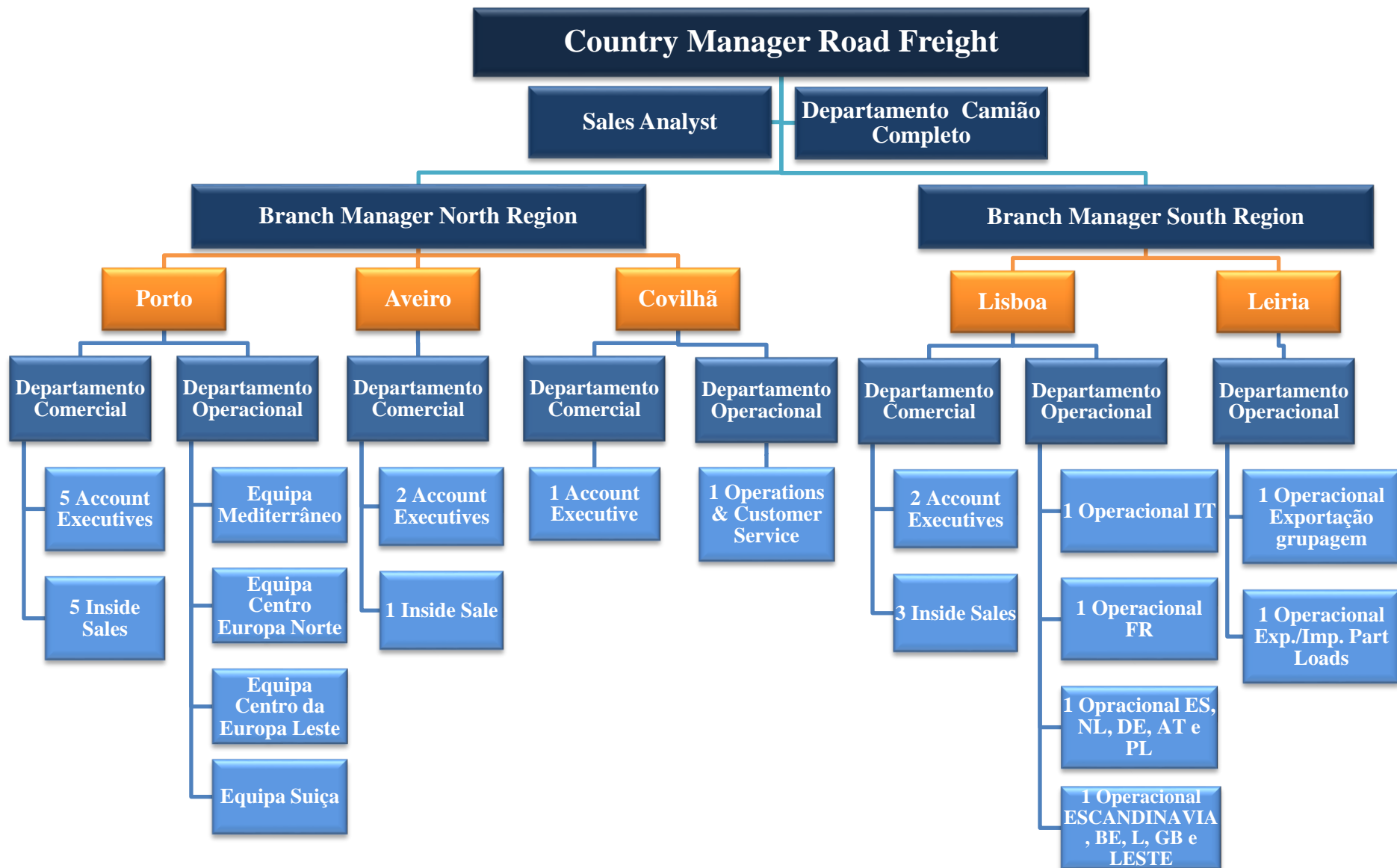


Figura 5. Organização interna da Rangel Trânsitários
 Fonte: Elaboração própria a partir de observação direta e prática

- **Departamento Comercial da Rangel Transitários S.A.**

Tendo em atenção a divisão interna da Rangel Transitários e que a função desempenhada era a de *Sales Analyst* é possível afirmar que esta está enquadrada no departamento comercial e é desenvolvida a nível nacional.

O principal objetivo da função desempenhada era o auxílio na coordenação das equipas de vendas através da realização de análises e relatórios para as direções da empresa, bem como através da manutenção de carteiras de clientes e bases de dados de clientes devidamente atualizadas.

No desempenho da função, foi possível perceber que a força de vendas da Rangel Transitários tem diferentes realidades, isto é, no Porto a força de vendas tem mais incidência na exportação, enquanto em Lisboa o grande volume de negócio diz respeito à importação. Pertante este exemplo, verificamos que é essencial que todo o processo de vendas esteja bem claro, pois só assim é possível pensar em estratégias ou melhorias a serem implementadas.

Tendo em conta que o estágio curricular decorreu, fisicamente, na plataforma do Porto, achei mais indicado que a problemática a ser abordada retratasse o departamento comercial desta plataforma pois é a realidade em que me encontro inserida diariamente. Assim, nos pontos seguintes do relatório será este departamento que eu irei retratar.

Desde a altura em que o estágio curricular decorreu que o departamento comercial da plataforma do Porto sofreu algumas mudanças na sua estrutura. Com a anterior direção, este departamento era constituído por três equipas distintas (um vendedor externo e dois vendedores internos em cada equipa) e dois vendedores *free lancers*. No entanto, com a mudança da direção da empresa, o departamento comercial passou a ser constituído apenas por duas equipas (uma equipa de vendedores internos e outra de vendedores externos). Na figura 6 abaixo podemos verificar a organização atual do departamento comercial da plataforma do Porto.

A organização da força de vendas requer uma correta alocação dos recursos e é, por isso, um dos pontos mais complexos de resolução para as empresas. No caso específico da Rangel Transitários, se por um lado a empresa pretende privilegiar a relação entre vendedor e cliente, torna-se também necessário que os vendedores estejam atentos às oportunidades que vão surgindo no mercado.

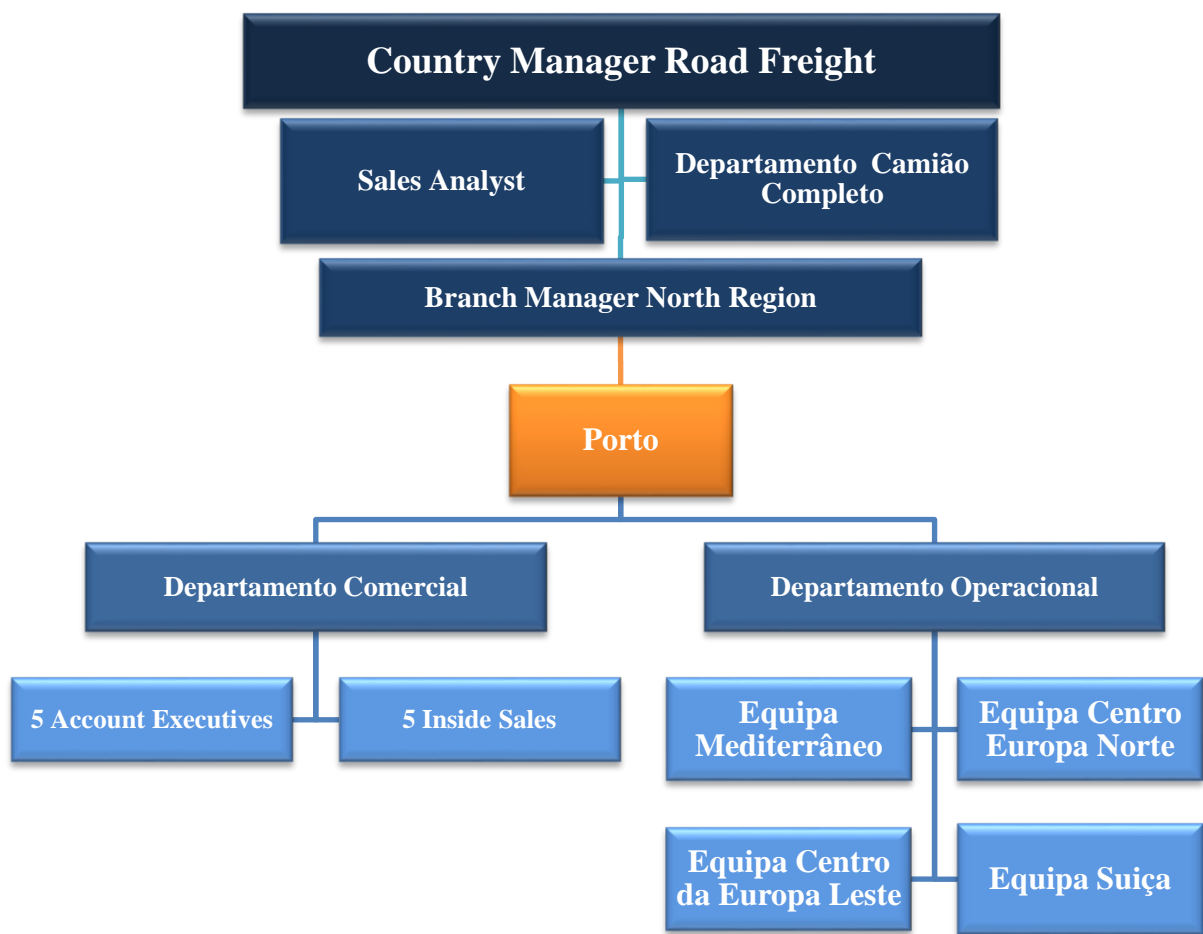


Figura 6 Organização interna da plataforma do Porto – Rangel Transitários
Fonte: Elaboração própria a partir de observação direta e prática

Deste modo, a Rangel Transitários tem apostado na distribuição da sua força de vendas tendo em conta as seguintes estratégias:

- Distribuição por zonas geográficas: Tem como objetivo principal a proximidade entre cliente e vendedor, pois permite visitas mais frequentes e, tem em atenção a residência do respetivo vendedor, para que seja possível reduzir os custos e tempos de deslocação dos vendedores. Uma das mais valias deste modelo de distribuição é a diminuição de conflitos entre vendedores. Existem no entanto exceções a este modelo, como por exemplo, a existência de um contacto privilegiado de outro vendedor com o cliente.
- Distribuição por países ou mercados: Esta distribuição da força de vendas tem como mais valia o aproveitamento das competências pessoais e técnicas dos

vendedores, pois permite o desenvolvimento de algumas linhas através do conhecimento aprofundado do mercado e respetivos produtos.

- Distribuição por desempenho de função: A força de vendas está dividida pelos vendedores internos e vendedores externos. Os vendedores internos devem dedicar-se ao *hard selling* com recurso ao follow up, enquanto os vendedores extenos devem estar dedicados a uma venda mais relacional, isto é, ao *consulting selling*.
- Distribuição por produto ou missão: Neste caso, podemos associar os vendedores a serviços específicos, característicos dos *vertical markets*, sendo estes já departamentos autónomos dentro da Rangel Transitários.

No caso da plataforma do Porto que será o meu objeto de análise, a força de vendas encontra-se dividida de acordo com os tês primeiros tipos de distribuição, isto é, existe uma equipa de vendedores internos (*inside sales*) e uma equipa de vendedores externos (*account executives*). Esta última equipa é composta por 5 vendedores e encontram-se divididos por zonas comerciais. No entanto, nos últimos meses e, atendendo aos projetos de desenvolvimento da Rangel existem vendedores dedicados ao desenvolvimento de linhas específicas, de acordo com os conhecimentos pessoais de cada um.

A força de vendas tem diferentes tarefas, consoante a sua função. Os vendedores internos têm como principal função a rápida resposta às solicitações de preços dos clientes, bem como o acompanhamento dos preços até ao seu resultado final. Aliado a isto, têm como função a criação dos clientes nos sistemas próprios (Unix e SAP/CRM), bem como o registo dos preços dados no FreightOffer (programa próprio da Rangel onde estão inseridos os acordos com os agentes e que permite o cálculo rápido do preço a dar ao cliente).

Os vendedores externos têm como principal função a visita presencial aos cliente de segunda a quarta-feira e, nos restantes dias têm de estar no escritório para auxiliar os vendedores internos de modo a que os clientes não esperem muito tempo pela resposta. Esta ida ao escritório permite também que estes acompanhem alguns clientes mais específicos e lhes dêem o devido suporte. Aliado a estas funções, cabe aos vendedores externos o registo dos relatórios das visitas presenciais no SAP/CRM.

Todos os registos efetuados nos sistemas permitirão, aquando da análise, a correta alocação dos clientes às suas carteiras, bem como o controlo do que é feito junto dos mesmos por parte dos Branch e Country Managers.

A problemática

Os clientes da Rangel Transitários encontram-se segmentados no SAP/CRM tendo em conta a faturação anual que têm na empresa. Para a segmentação dos clientes, a empresa definiu os seguintes escalões:

- a. Clientes com faturação abaixo dos 6.000€/Ano → Cliente segmento D
- b. Clientes com faturação acima dos 6.000€/Ano → Cliente segmento C
- c. Clientes com faturação acima dos 60.000€/Ano → Cliente segmento B
- d. Clientes com faturação acima dos 300.000€/Ano → Cliente segmento A

Estes escalões, com a anterior direção comercial, eram importantes para o controlo das carteiras de clientes de cada um dos vendedores. Este era feito semestralmente e baseava-se na faturação de cada um dos clientes.

Assim, atendendo a que se encontravam organizados por equipas, como já foi anteriormente referido, a regra existente era que todos os clientes acima de 3.000€ naquele semestre passariam para a carteira de clientes do vendedor externo, independentemente de estarem na carteira de clientes de um vendedor interno.

O que se verificava em grande parte dos casos é que estes clientes que eram “herdados” pelos vendedores externos eram desconhecidos para os mesmos e, acabavam por se tornar os clientes pequenos da sua carteira. Muitas vezes, o que acabava por acontecer é que estes não tinham a abordagem e acompanhamento a que estavam habituados e acabavam por entregar menos transportes e, consequentemente, acabavam a faturar menos com a Rangel.

Nestes caso, o que acontecia era que apesar de estarem na carteira de clientes de um vendedor externo eram acompanhados pelo vendedor interno para que fosse possível a sua manutenção como cliente na empresa.

Contudo, aquando da chegada da nova direção comercial e, após serem conhecedores de todos os processos que estavam definidos na empresa, o novo Branch Manager North Region (anteriormente designado de diretor comercial) decidiu alterar alguns dos processos de venda que estavam definidos.

O novo Branch Manager acreditava que os vendedores internos poderiam evoluir e potenciar as vendas se fossem mais eficazes (Waaser, Dahneke et al. 2004), isto é, se conseguissem vender o seu serviço de forma mais assertiva, acompanhando mais os clientes e, se possível retirar daí uma maior margem de lucro.

Deste modo, as equipas foram desfeitas e passaram a existir apenas dois grupos: o dos vendedores internos e o dos vendedores externos. Com a separação, os vendedores internos passaram a funcionar numa lógica de grupo, pelo que existe uma caixa de email comum onde a finalidade é dar resposta ao cliente, independentemente de quem é.

Com esta mudança os vendedores internos deixam de ter uma carteira de clientes e os vendedores externos vêem a sua carteira ser reduzida de maneira que possam dar um melhor acompanhamento aos seus clientes.

O objetivo é que anualmente esta carteira de clientes seja analisada e que aqueles clientes que não têm qualquer visita ou faturação sejam retirados da gestão comercial dos vendedores externos. Os clientes que forem retirados são disponibilizados a todos os vendedores das plataformas do Porto e Aveiro, sendo divididos pelas respetivas zonas comerciais para que cada um dos clientes possa ser explorado pelo vendedor da zona.

Inicialmente havia receio que a organização do departamento comercial e, principalmente dos vendedores internos, não fosse bem aceite pelos clientes. Isto poderia acontecer pois se o mesmo cliente fizer vários pedidos de preço, cada pedido podia ser respondido por um vendedor diferente. Alguns clientes com especificidades ficaram efetivamente a ser tratados por apenas um vendedor interno quando o vendedor externo não está no escritório, mas são muito poucos aqueles que se opuseram a esta organização.

A construção do modelo de análise

Para a análise do nosso objeto de estudo, existem vários conceitos que têm de ser clarificados, nomeadamente o conceito de Freight Offer, de ofertas dadas e aceites, bem como o conceito de relatório de visitas e o de Qlikview.

Ao longo dos anos, a Rangel desenvolveu uma ferramenta chamada o Freight Offer, que permite que o trabalho dos vendedores seja relativamente mais rápido e fácil. Nesta ferramenta são carregados os custos acordados com os agentes de acordo com os escalões de peso.

Posteriormente, quando é recebido um pedido de preço, os vendedores têm como tarefa a criação de ofertas no Freight Offer. Estas ofertas começam com a inserção do nome do cliente (que cruza automaticamente com o Unix – base de dados comum ao comercial e operacional- atribuindo-lhe depois o número de cliente existente em sistema) e email.

Além disso, as ofertas têm alguns campos de preenchimento obrigatório mais relacionados com o serviço pretendido pelo cliente, como por exemplo, os códigos postais de origem e destino, bem como as características da carga (peso, medidas para o cálculo do volume ou dos metros de estrado, o nº de volumes e o incoterm).

A posteriori o Freight Offer efetua os cálculos e apresenta o custo que temos para aquele código postal. A partir deste custo, o vendedor coloca num campo próprio o valor de venda ao cliente e, automaticamente o Freight Offer calcula a margem de venda aplicada (Anexo 1).

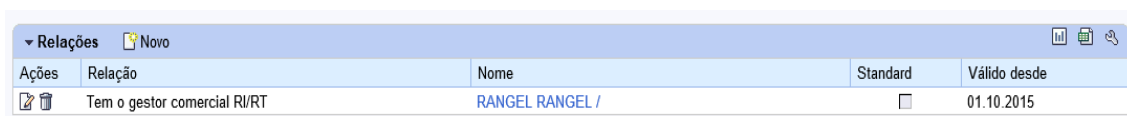
Ainda no Freight Offer, o vendedor consegue enviar a proposta ao cliente através do email. A proposta, ao ser enviada ao cliente, chega ao mesmo com um layout próprio da empresa (Anexo 2), que foi pensado para que todos os clientes recebessem as propostas da Rangel com um *layout* igual.

Assim, são consideradas como ofertas dadas todas aquelas propostas de preço dos vendedores aos clientes e que se encontram registadas no Freight Offer. Quanto às ofertas aceites, estas dizem respeito àquelas ofertas cujo feedback do cliente é positivo, acabando por ser a Rangel a fornecer o serviço ao cliente.

Depois do feedback positivo, o vendedor coloca a oferta no estado aceite e passa a ordem de carga para o departamento operacional, que através do Unix, procede à abertura da reserva e ao planeamento dos camiões.

No entanto, o trabalho do vendedor não é só dar preços aos clientes, pelo que é necessário tornar visível todos os contactos efetuados. Para tal, na Rangel, existe o software SAP/CRM onde os vendedores podem planear as suas visitas aos clientes, mas acima de tudo é neste software que devem registar as visitas que são efetivamente realizadas.

Além disso, conseguem ter a noção da sua carteira de clientes, uma vez que é possível verificarem quais os clientes que lhes estão alocados em sistema (figura 7 abaixo), assim como controlar a faturação desses mesmos clientes.



The screenshot shows a software window titled 'Relações' with a 'Novo' button. It contains a table with the following data:



Ações	Relação	Nome	Standard	Válido desde
 	Tem o gestor comercial RI/RT	RANGEL RANGEL /	<input type="checkbox"/>	01.10.2015

Figura 7. Gestão comercial de um cliente
Fonte: Software SAP/CRM Rangel Transitários

Este software permite, ainda, à *Sales Analyst* da empresa retirar o relatório de todas as visitas que foram registadas pelos vendedores, o que posteriormente se reflete nos relatórios elaborados para as direções comerciais.

No entanto, nos últimos anos a Rangel apostou no desenvolvimento da utilização do *Qlikview*, que agrupa a informação das diferentes bases de dados existentes na empresa e compila a informação permitindo uma análise visual mais rápida.

O *Qlikview* é, essencialmente utilizada para a realização de bases de dados para campanhas que utilizem a informação interna. No entanto, é também utilizada para a extração da faturação, de modo a ser mais facilmente trabalhada para os relatórios mensais de faturação.

Tendo em conta todos estes conceitos, sempre que é necessário efetuar a avaliação da performance de um vendedor ou decidir a quem deve ficar alocado um cliente são analisadas as visitas do vendedor ao cliente, o número de propostas dadas pelo vendedor ao cliente e a respetiva taxa de aceitação, bem como a faturação que o cliente tem com a Rangel. Contudo, para a alocação de clientes existe ainda a regra de que o cliente tem de

estar parado à mais de seis meses, isto é, não ter visitas de outro vendedor nem faturação à pelo menos seis meses.

A observação

Neste ponto do relatório optei por analisar algumas variáveis para dois anos, em períodos homólogos, isto é, de janeiro a junho dos anos de 2015 e 2016.

Uma vez que na Rangel a performance dos vendedores é analisada com base no número de visitas, no número de ofertas dadas e aceites, bem como o volume de vendas e, atendendo a que as alterações no departamento comercial da plataforma do Porto foram implementadas no início do ano de 2016, vou analisar se a performance dos vendedores se alterou com as alterações estruturais implementadas. Por isso, serão analisadas as ofertas (dadas e aceites) e as visitas mensalmente, bem como o volume de vendas.

Para tal, irei à base de dados do Freight Offer e irei analisar todas as ofertas que foram dadas no período referido, assim como a respetiva taxa de aceitação. Depois irei ao Qlikview e será analisado o volume de vendas para o período já referido.

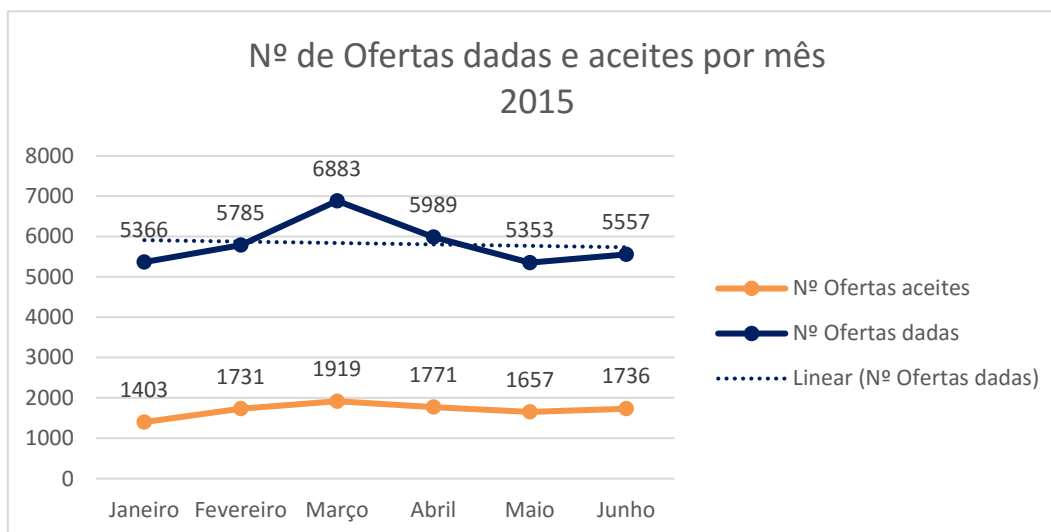
No entanto, para aprofundar o estudo de caso, irei analisar dois vendedores escolhidos aleatoriamente e perceber se mudança da organização influenciou ou não o acompanhamento dos clientes.

A análise das informações

Após recolha dos dados, é importante salientar que no tratamento da informação, todos os valores foram manipulados por um factor multiplicativo, com o objetivo de proteger os dados confidenciais da empresa.

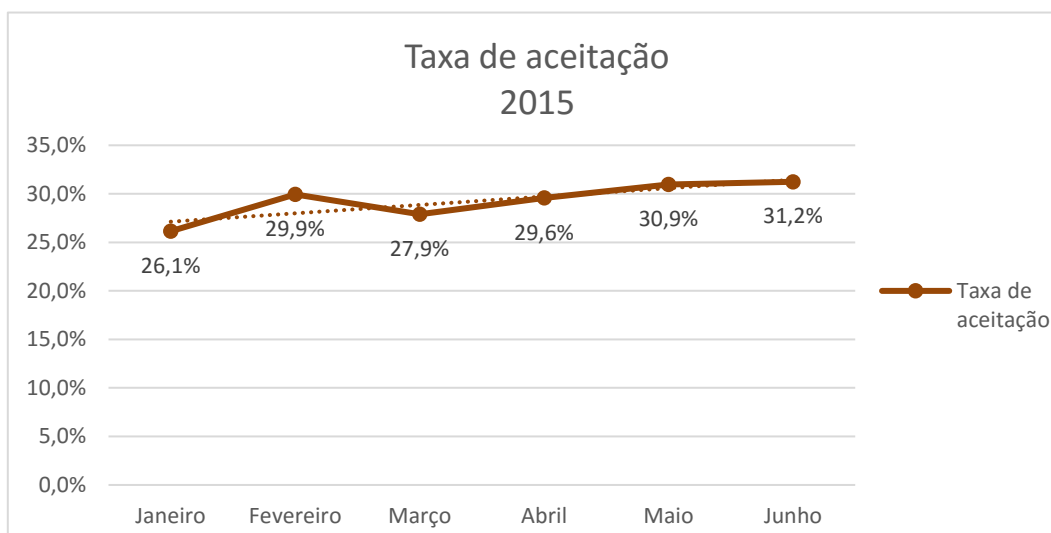
Os dados retirados serão apresentados graficamente, para o ano de 2015 e depois para o ano de 2016. Por uma questão de organização irei apresentar os gráficos do departamento comercial em geral e só depois serão apresentados os gráficos dos vendedores escolhidos.

Análise mensal das ofertas dadas e respetiva taxa de aceitação – Ano 2015



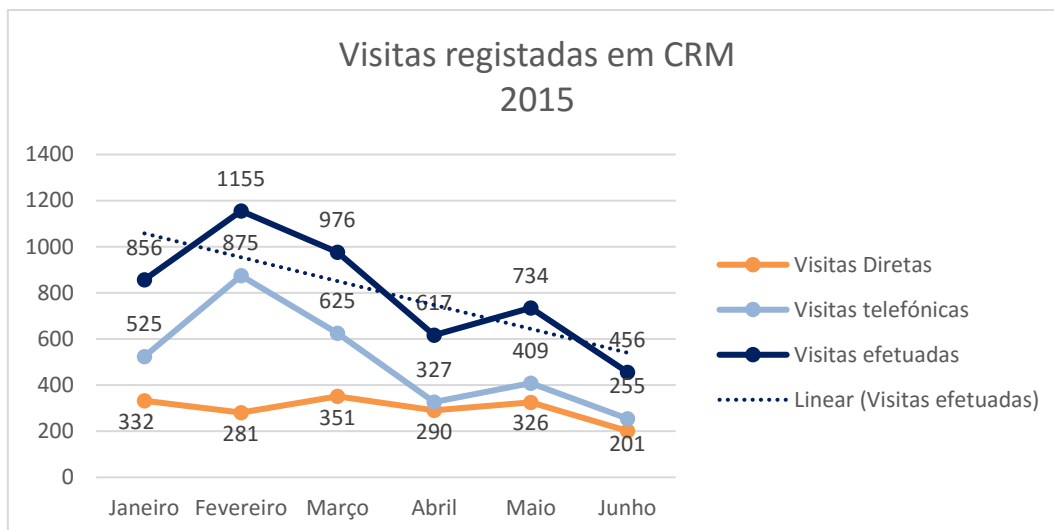
*Gráfico 1. Evolução das ofertas entre janeiro e junho de 2015
Fonte: Elaboração própria a partir de observação direta e prática*

A tendência do número de ofertas dadas apresenta uma ligeira descida em 2015. Estas ofertas apresentam o seu valor máximo em março, o que pode ser explicado pela Páscoa e a urgência dos clientes nos envios desse período. As ofertas aceites mantêm a tendência de subida muito ligeira, tendo atingido o seu máximo também em março.



*Gráfico 2. Evolução da taxa de aceitação entre janeiro e junho de 2015
Fonte: Elaboração própria a partir de observação direta e prática*

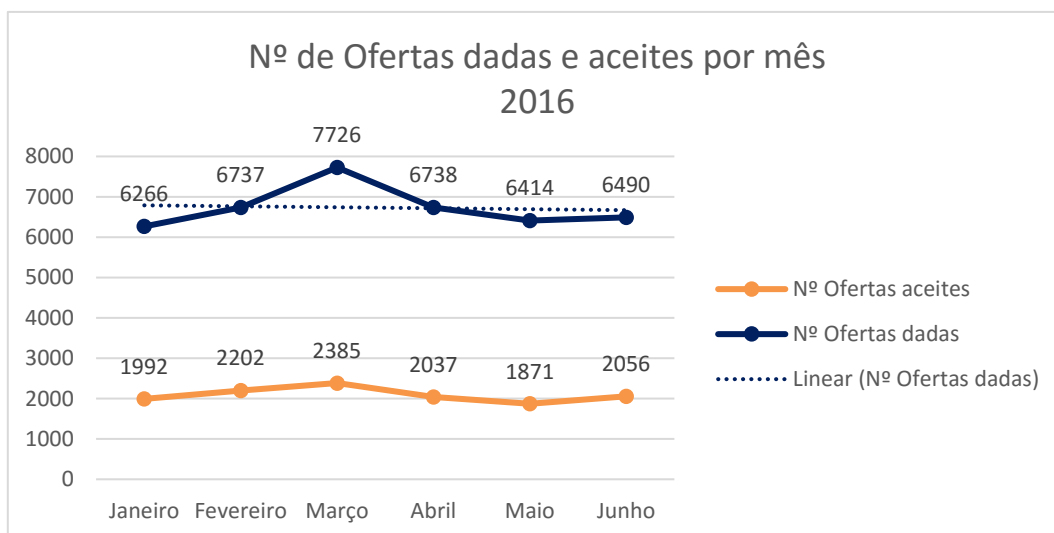
Na taxa de aceitação verificamos que os valores apresentados em 2015 apresentam uma tendência de subida, tendo passado de 26.1% em janeiro para 31.2% em junho.



*Gráfico 3. Evolução das visitas entre janeiro e junho de 2015
Fonte: Elaboração própria a partir de observação direta e prática*

As visitas apresentam no ano de 2015 uma tendência de descida acentuada. De janeiro a fevereiro, verificou-se uma subida considerável no número de visitas/contactos registados pelos vendedores. No entanto, a partir dessa data verificam-se descidas consecutivas, com a exceção do mês de maio onde se verificou um aumento.

Análise mensal das ofertas dadas e respetiva taxa de aceitação – Ano 2016



*Gráfico 4. Evolução das ofertas entre janeiro e junho de 2016
Fonte: Elaboração própria a partir de observação direta e prática*

De um modo geral, o número de ofertas dadas apresenta uma subida. No entanto, a sua linha de tendência ilustra uma ligeira descida, devida essencialmente ao declínio verificado entre os meses de março e maio. As ofertas aceites, por sua vez aumentaram bastante nos primeiros meses da análise, tendo diminuído posteriormente.

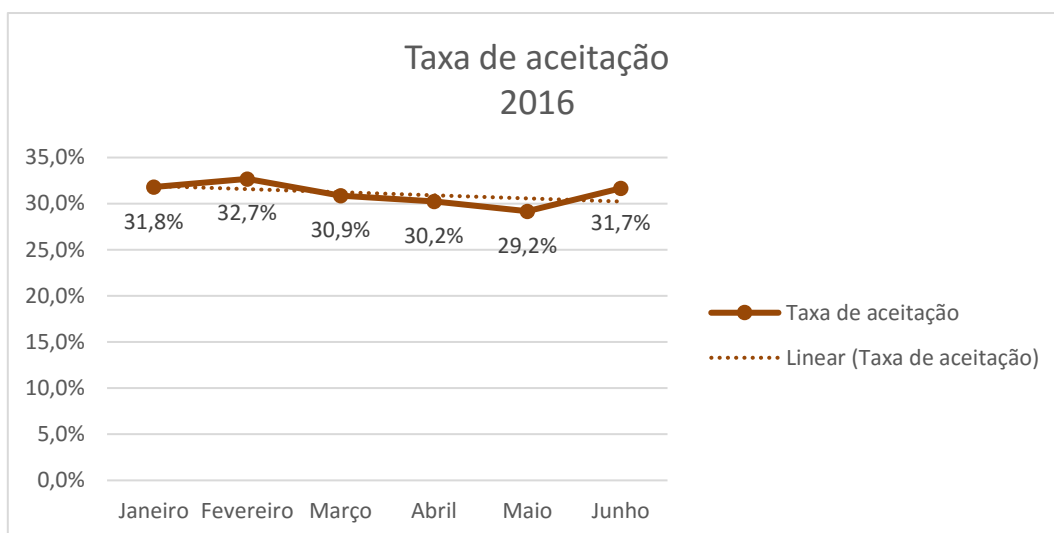


Gráfico 5. Evolução da taxa de aceitação entre janeiro e junho de 2016

Fonte: Elaboração própria a partir de observação direta e prática

Se atendermos ao valor dos meses de início e fim da análise é possível afirmar que a taxa de aceitação se manteve praticamente inalterada. No entanto é possível verificar que a maior taxa de aceitação foi a de março, representando uma descida nos meses seguintes.

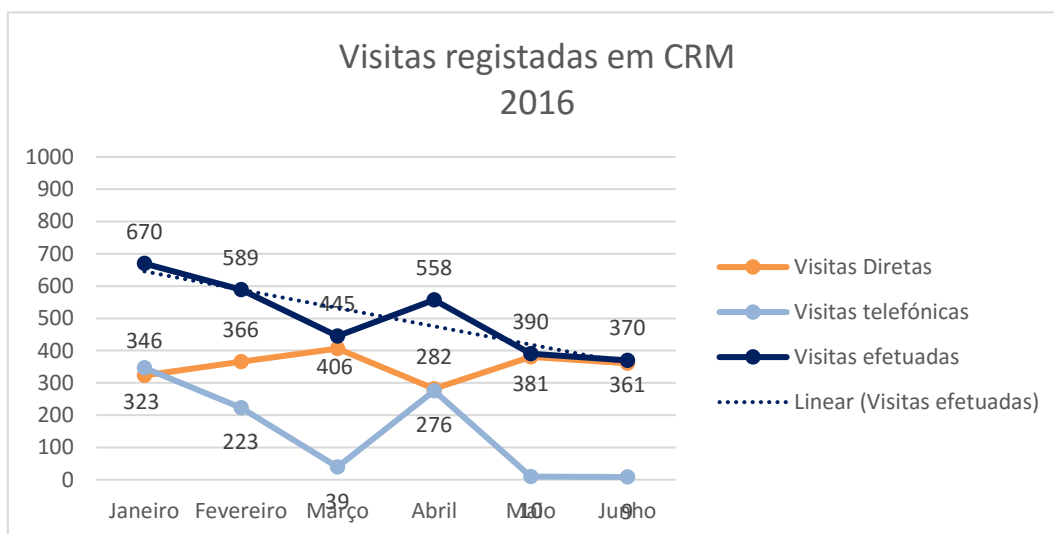


Gráfico 6. Evolução das visitas registadas em CRM entre janeiro e junho de 2016

Fonte: Elaboração própria a partir de observação direta e prática

Para o ano de 2016, as visitas continuam a apresentar a tendência de descida que apresentavam em 2015. No entanto, em abril verificou-se uma subida no número de visitas/contactos registados pelos vendedores. Para este aumento contribuíram principalmente o número de visitas telefónicas registadas, que foi superior neste mês devido a uma campanha realizada para o desenvolvimento da linha de um país.

Análise volume de vendas mensal – Ano 2015

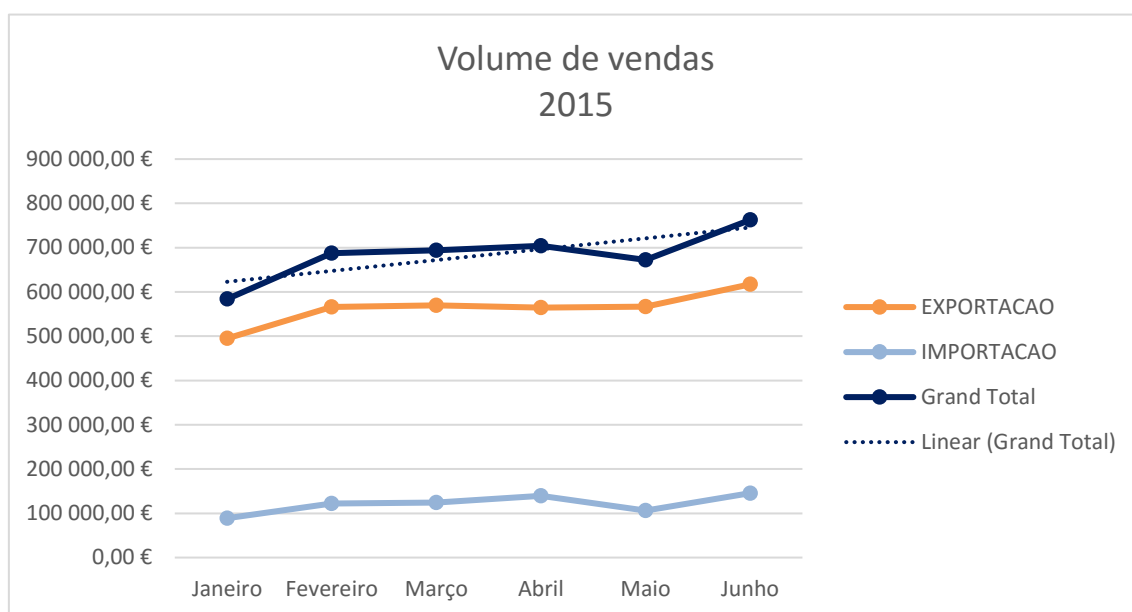


Gráfico 7. Evolução do volume de vendas entre janeiro e junho de 2015
Fonte: Elaboração própria a partir de observação direta e prática

Análise volume de vendas mensal – Ano 2016

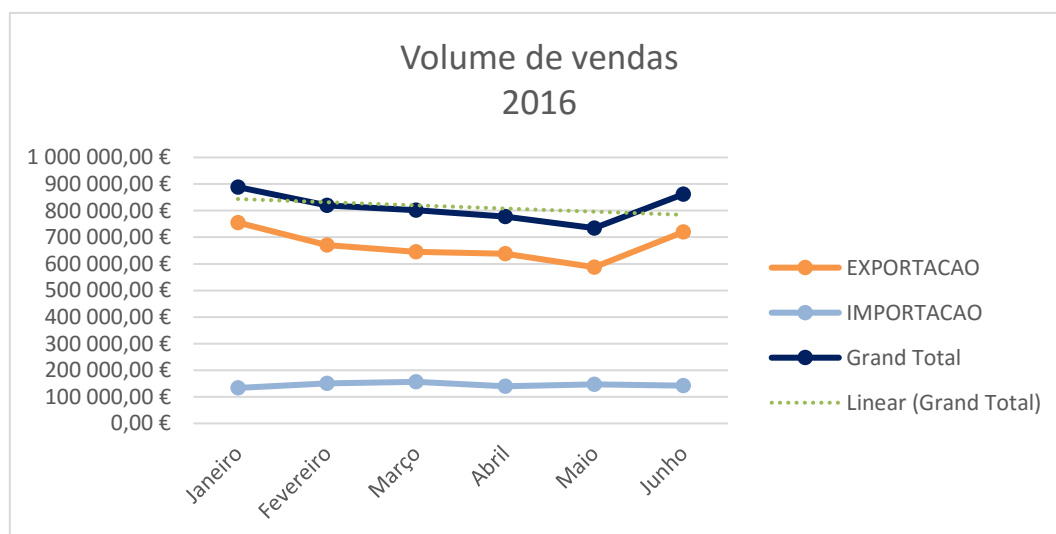


Gráfico 8. Evolução do volume de vendas entre janeiro e junho de 2016
Fonte: Elaboração própria a partir de observação direta e prática

Na análise do volume de vendas verificamos uma tendência de subida em 2015, enquanto em 2016 se verifica uma ligeira tendência de descida. Em ambos os anos, é importante salientar o aumento do volume de vendas entre maio e junho. É também de salientar que o volume de vendas em 2016 é sempre superior ao de 2015. Verificamos ainda que o volume de vendas da plataforma do Porto, em ambos os anos, se deve principalmente à exportação, apesar dos valores de importação não serem desanimadores.

Caso específico – Análise performance *Account Executive* (Vendedor X)

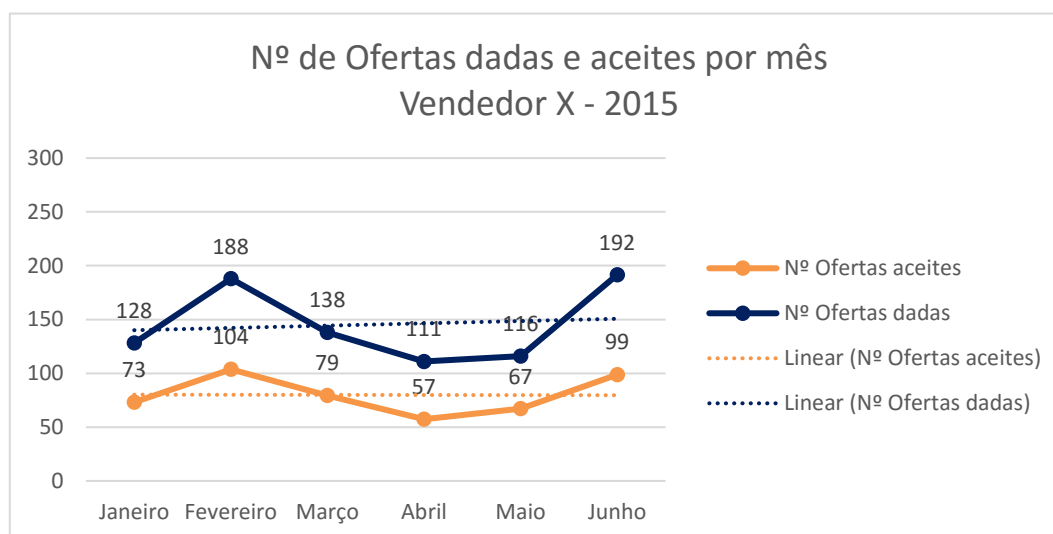


Gráfico 9. Evolução das ofertas do vendedor X entre janeiro e junho de 2015
Fonte: Elaboração própria a partir de observação direta e prática

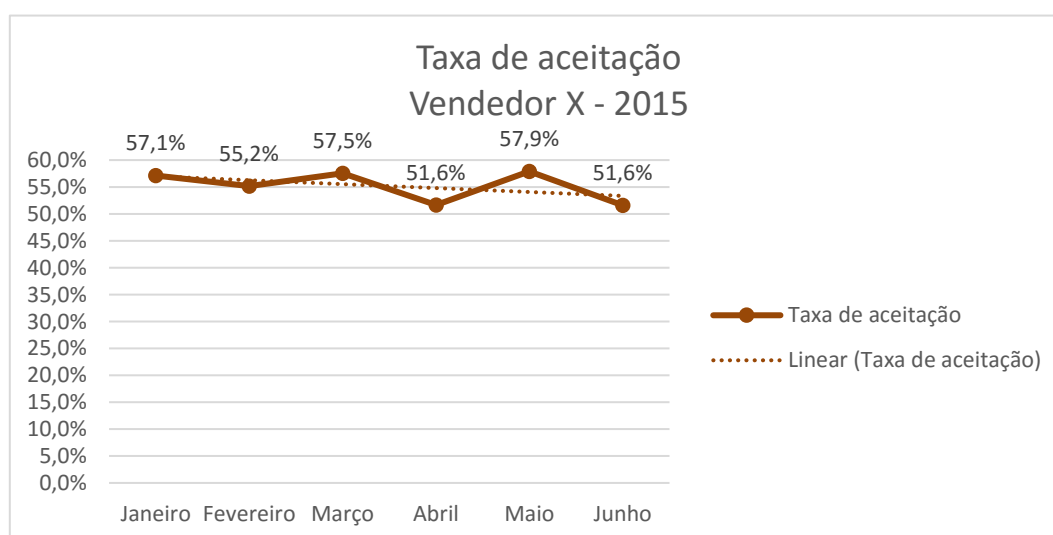


Gráfico 10. Evolução da taxa de aceitação do vendedor X entre janeiro e junho de 2015
Fonte: Elaboração própria a partir de observação direta e prática

No que diz respeito ao gráfico 9, o vendedor X apresenta alguma regularidade no número de ofertas dadas e aceites. Esta regularidade pode ser justificada pelo seguimento de apenas alguns clientes da sua carteira, sendo as restantes ofertas asseguradas pela equipa de comerciais internas que pertenciam à sua equipa.

Esta regularidade é, posteriormente refletida na taxa de aceitação que apresenta ligeiras oscilações. Estas oscilações podem ser explicadas pela sazonalidade de alguns dos clientes, principalmente os do calçado e têxtil.

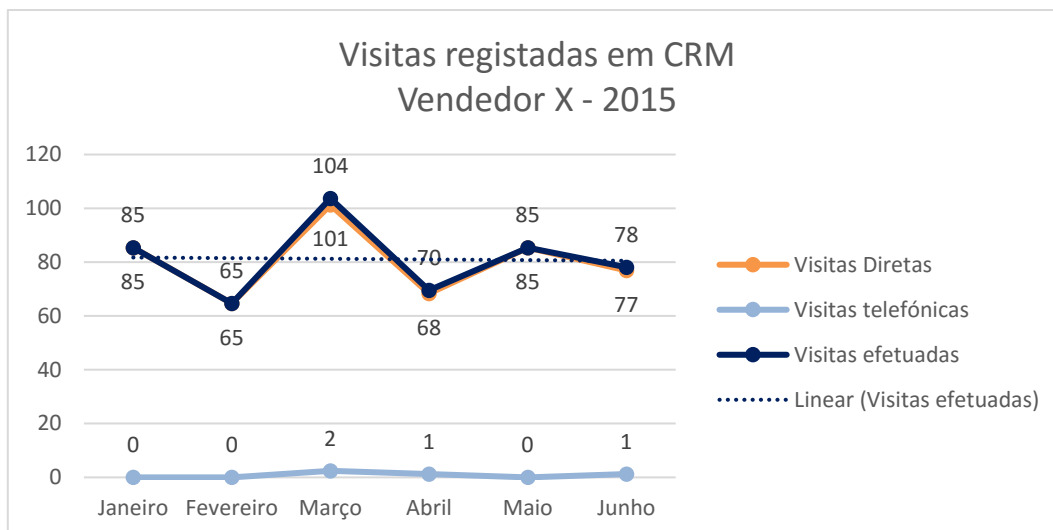


Gráfico 11. Evolução das visitas vendedor X entre janeiro e junho de 2015

Fonte: Elaboração própria a partir de observação direta e prática

Os *account executives* têm como principal objetivo o acompanhamento dos clientes através de visitas presenciais (visitas diretas) e, este objetivo acaba por se refletir no gráfico acima, onde o número de visitas registradas do vendedor X se devem principalmente ao número de visitas diretas registradas.

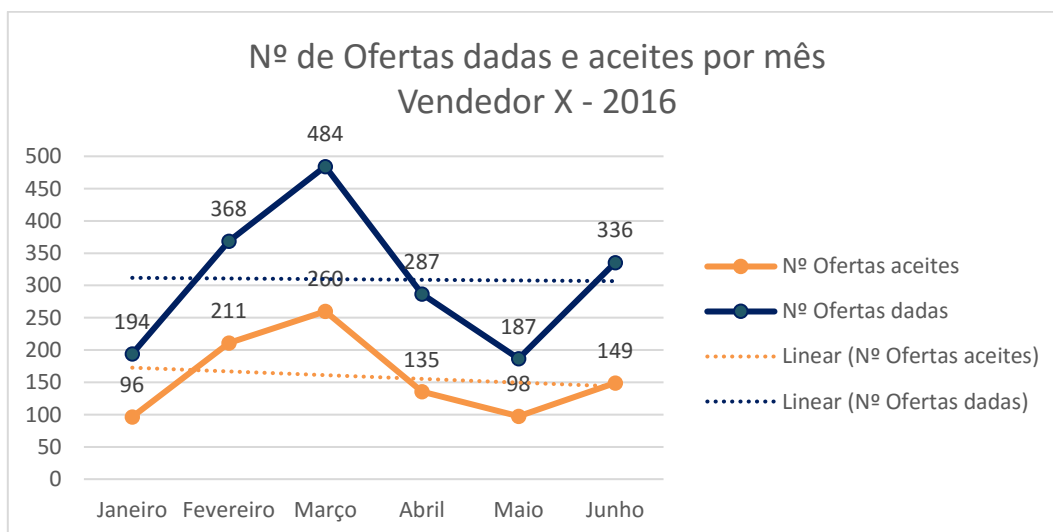


Gráfico 12. Evolução das ofertas do vendedor X entre janeiro e junho de 2016

Fonte: Elaboração própria a partir de observação direta e prática

No caso dos *account executives*, era expectável que o número de cotações em fevereiro e março aumentasse, uma vez que neste período decorreram as alterações no departamento comercial e estes vendedores responderam a todas as ofertas dos seus clientes, ficando as *inside sales* responsáveis pelos clientes sem gestão comercial.

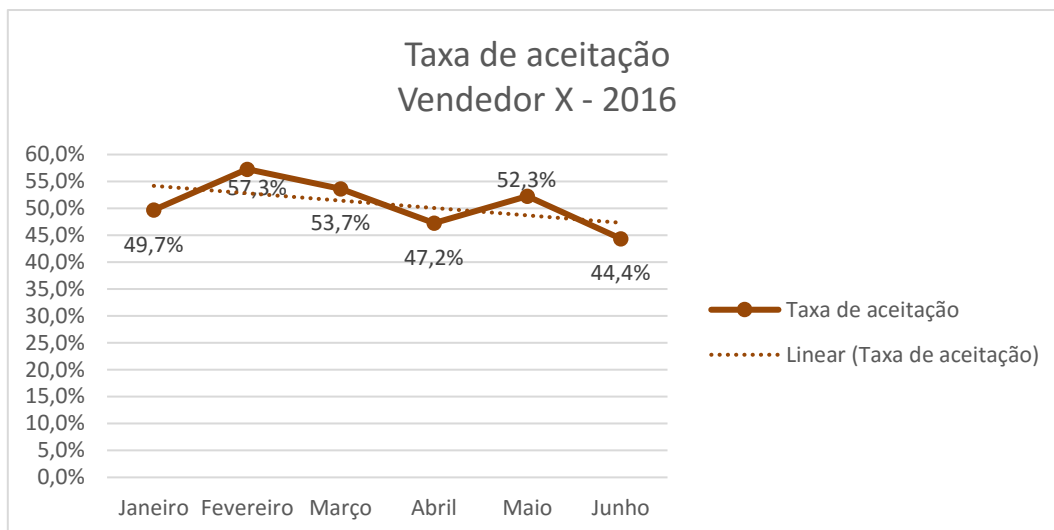


Gráfico 13. Evolução da taxa de aceitação do vendedor X entre janeiro e junho de 2016
Fonte: Elaboração própria a partir de observação direta e prática

Como já foi anteriormente referido, as alterações do departamento comercial tiveram impacto no número de cotações dadas e aceites, o que, posteriormente, se reflete na taxa de aceitação. Da observação direta que tive durante o estágio, foi possível concluir que, muitas vezes, quando o volume de ofertas dadas é superior, os comerciais nem sempre tem tempo para fazer follow up e, isso reflete-se numa menor taxa de aceitação, como aconteceu em março, por exemplo.

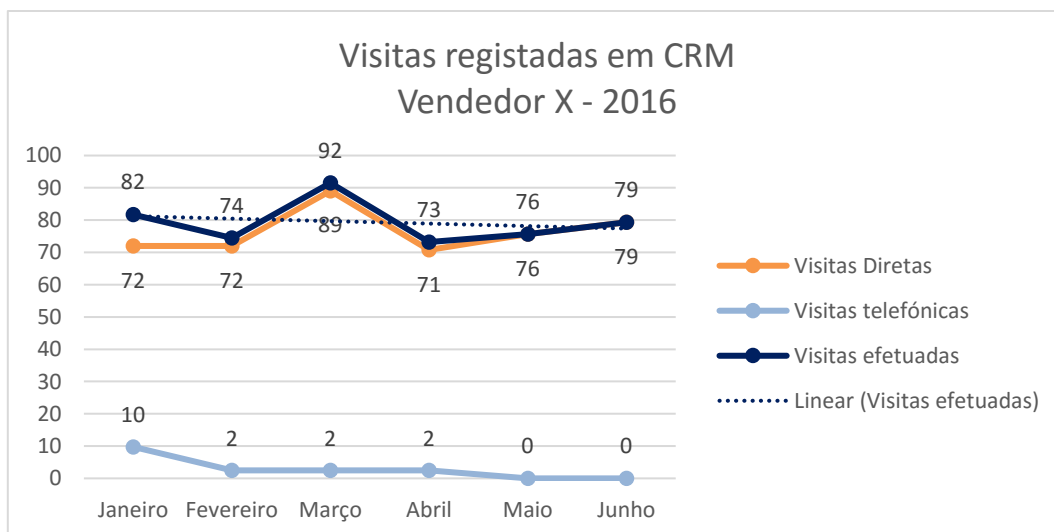


Gráfico 14. Evolução das visitas do vendedor X entre janeiro e junho de 2016
Fonte: Elaboração própria a partir de observação direta e prática

No ano de 2016 é possível verificar a existência de alguma regularidade no que diz respeito às visitas registadas e, mais uma vez, as visitas diretas são as que mais contribuem para o total das visitas efetuadas.

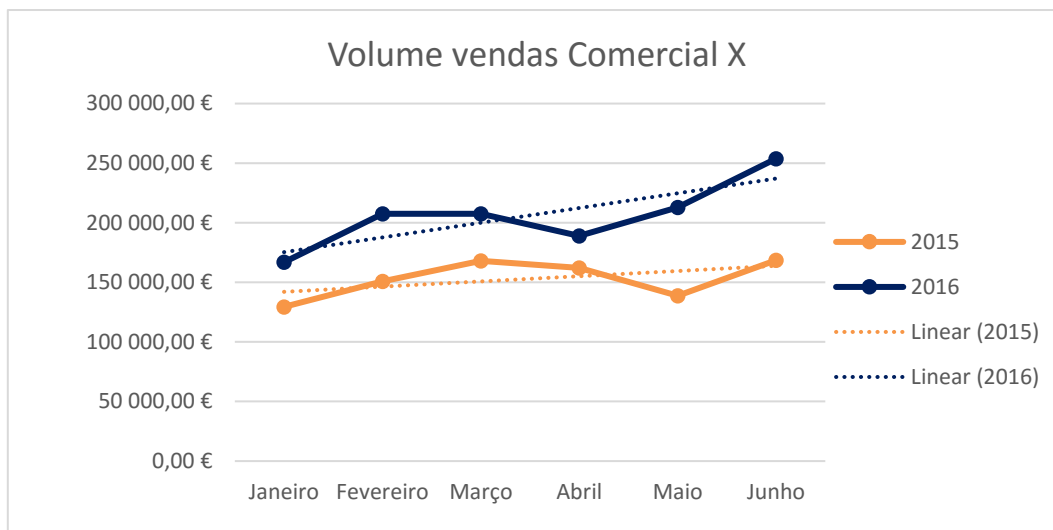


Gráfico 15. Evolução do volume de vendas do comercial X entre janeiro e junho de 2015 e de 2016
 Fonte: Elaboração própria a partir de observação direta e prática

Na análise do volumes de vendas é possível verificar logo à partida que o ano de 2016 apresenta valores superiores ao ano de 2015. É também possível concluir que a tendência de crescimento em 2016 é superior à que se verificava em 2015.

Caso específico – Análise performance Inside Sales (Vendedor Y)

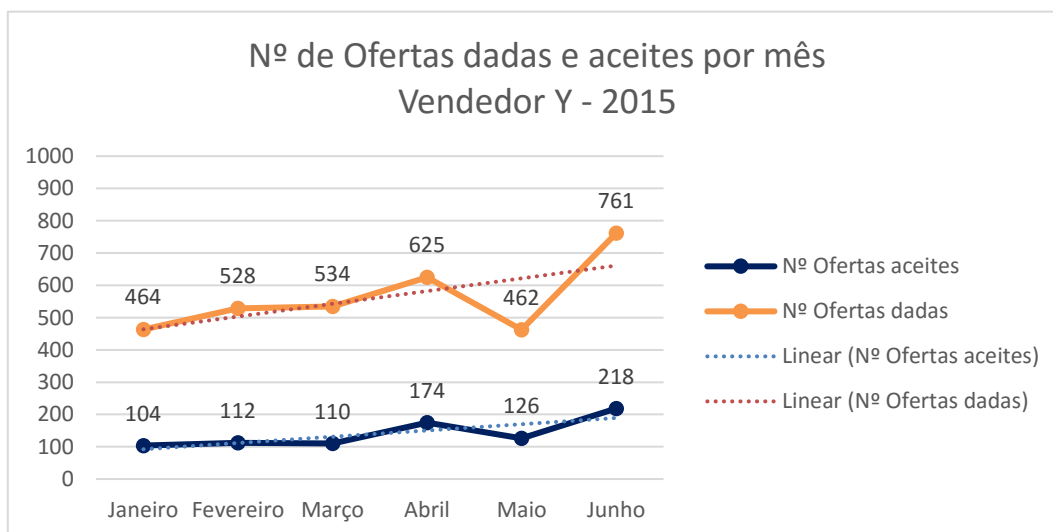


Gráfico 16. Evolução das ofertas do vendedor Y entre janeiro e junho de 2015
 Fonte: Elaboração própria a partir de observação direta e prática

Na anterior organização do departamento comercial, o valor mensal de ofertas dadas e aceites não era o expectável para um *inside sales*. No gráfico 16, o vendedor Y apresenta valores quase sempre inferiores a 500 ofertas dadas por mês, o que se tornou um dos aspectos que mais peso teve para as alterações implementadas no ano seguinte.

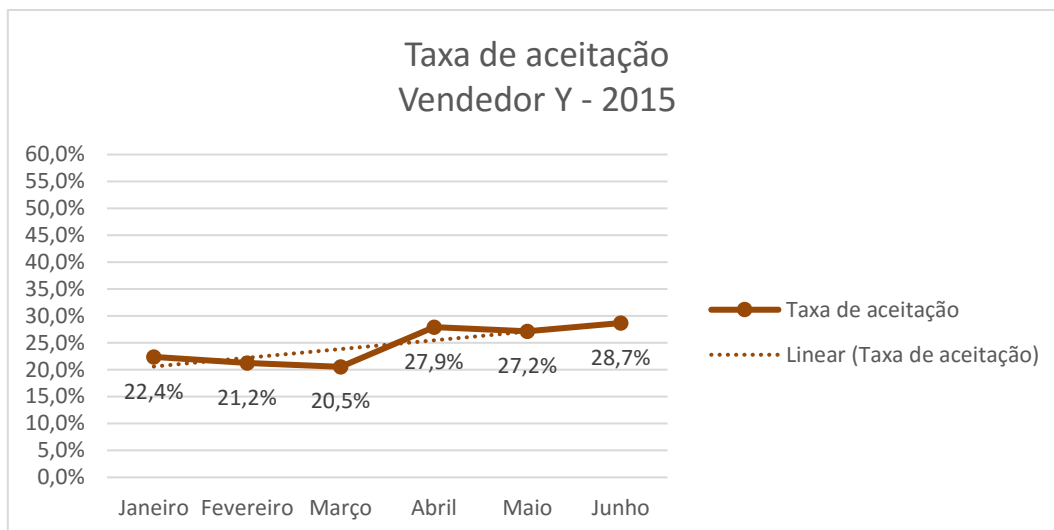


Gráfico 17. Evolução da taxa de aceitação do vendedor Y entre janeiro e junho de 2015

Fonte: Elaboração própria a partir de observação direta e prática

O *inside sales* mais novo da equipa geralmente tratava de clientes cujos pedidos de preço eram mais esporádicos e, por isso a aceitação era menor. Deste modo, é possível verificar que a taxa de aceitação era baixa, comparativamente aos *account executives*.

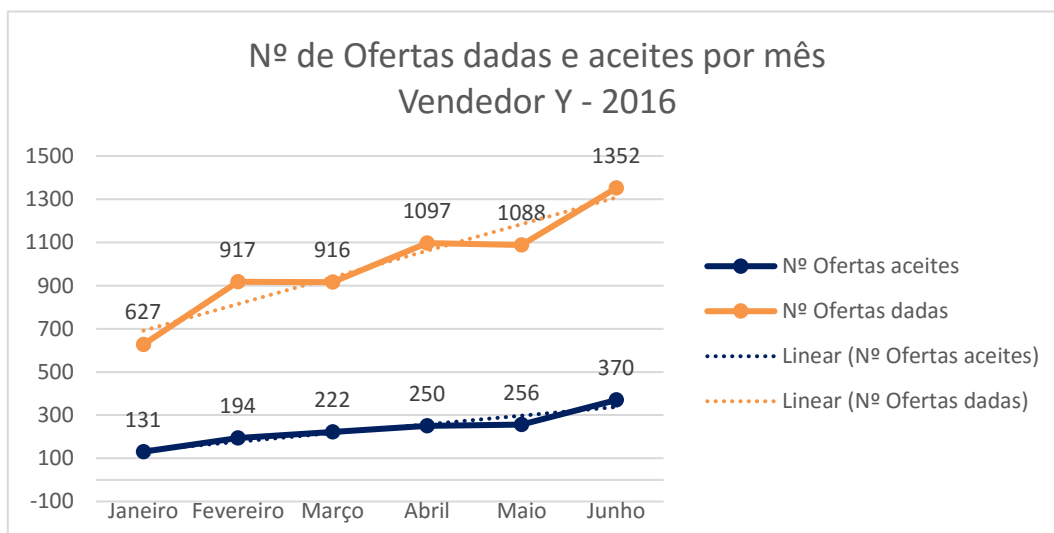


Gráfico 18. Evolução das ofertas do vendedor Y entre janeiro e junho de 2016

Fonte: Elaboração própria a partir de observação direta e prática

Com a análise do gráfico, é possível perceber que após as alterações implementadas em fevereiro de 2016 o número de ofertas dadas e aceites do *inside sales* aumentou substancialmente. Neste caso, o vendedor já não se encontra restringido a nenhum cliente e, acaba por contactar com clientes diferentes todos os dias e isso permite

um crescimento pessoal e profissional aos vendedores, na medida em que têm de possuir um maior conhecimento sobre o cliente, mas também sobre o serviço que prestam.

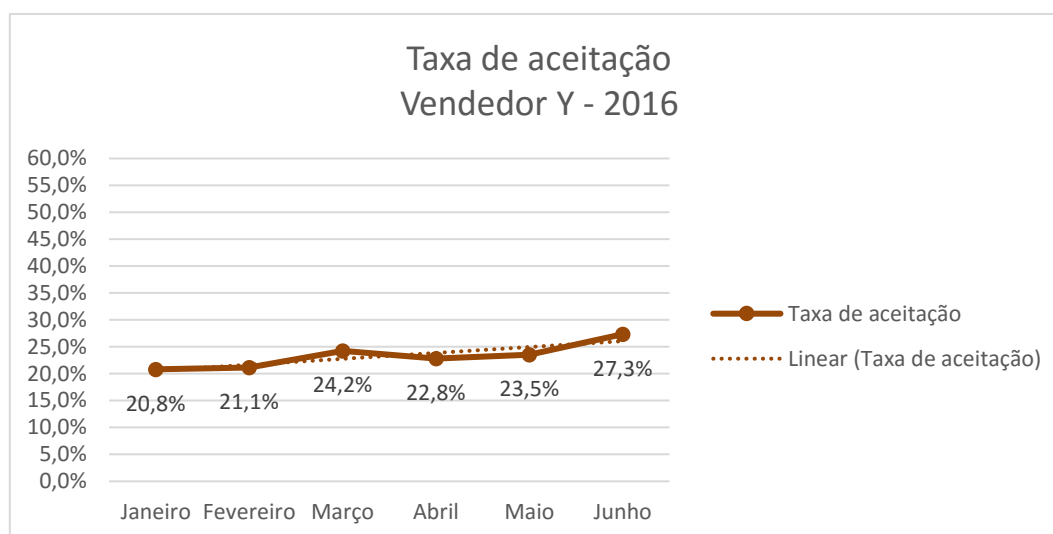


Gráfico 19. Evolução da taxa de aceitação do vendedor Y entre janeiro e junho de 2016

Fonte: Elaboração própria a partir de observação direta e prática

No gráfico 19 podemos observar que a taxa de aceitação acompanhou a tendência do número de ofertas dadas e aceites. No entanto, verificamos que as percentagens de 2016 são inferiores às percentagens de 2015, com exceção do mês de março. Portanto, é possível verificar que apesar de chegar a um leque mais alargado de clientes e de ter um maior número de ofertas aceites, a percentagem da sua taxa de aceitação não está a sofrer grandes alterações.

As conclusões

Atendendo aos gráficos apresentados no ponto anterior que retratam a realidade da plataforma do Porto é importante salientar que não foi analisado o volume de vendas para o vendedor Y uma vez que se trata de um *inside sales* e, com a reestruturação do departamento comercial, estes vendedores não têm clientes na sua carteira.

No que diz respeito à análise das ofertas dadas no departamento comercial é importante salientar que em ambos os anos o comportamento do gráfico é idêntico,

podendo ser reflexo do comportamento do mercado. Ao longo dos anos, é perceptível para quem trabalha neste ramo de atividade que próximo da Páscoa os clientes têm urgência no envio de mercadorias, fazendo um maior número de pedidos e, fazendo os envios aumentarem consideravelmente.

Focando-nos na taxa de aceitação, verificamos que os valores apresentados em 2015 são inferiores aos valores apresentados em 2016, o que pode ser reflexo do maior fluxo de pedidos de preços que, por um lado, retira tempo às *inside sales* de fazerem o follow up das ofertas que dão, mas que possibilita um maior acompanhamento aos clientes por parte dos *account executives*.

Tendo em conta as variáveis analisadas anteriormente, é possível afirmar que de um modo geral as alterações efetuadas no departamento comercial foram positivas pois, apesar da taxa de aceitação do *inside sales* ser inferior, as dos *account executives* acaba por compensar sendo muito superior, pois têm menos clientes, mas que são melhor acompanhados.

Contrariando o aumento do número das ofertas, verificamos uma diminuição considerável na quantidade de visitas registadas em SAP/CRM. Isto pode ser efeito da alteração da política de registo de visitas, ou seja, são registadas as visitas presenciais e os contactos telefónicos que tenham alguma informação importante para o seguimento do cliente.

Anteriormente verificava-se que alguns pedidos de cotação dos clientes eram registados como contactos telefónicos, assim como alguns feedbacks dados aos pedidos de preços. Contudo, atualmente estes registos não devem constar como contactos em SAP/CRM, mas sim como justificação para uma recusa de preço no Freight Offer. Assim, sempre que seja necessário fazer alguma análise à justificação dada para recusa dos preços, a informação está acessível mais rapidamente em Freight Offer do que estaria através dos contactos registados.

Quanto ao volume de vendas, é possível verificar que o gráfico se alterou de um ano para o outro, isto é, enquanto a tendência em 2015 era de subida, a tendência em 2016 é de descida. No entanto, é de salientar que os valores de 2016 são superiores aos de 2015, podendo ser justificáveis pelo melhor acompanhamento da carteira de clientes dos *account executives*.

Em suma, com o novo modelo de organização do departamento comercial, os clientes podem não estar tão fidelizados a um vendedor, uma vez que no mesmo dia podem ser pessoas diferentes a responder às solicitações do cliente. No entanto, para os *inside sales* a nova organização é vantajosa pois permite-lhes ter um conhecimento quase total dos clientes da empresa, chegar a um maior número de empresas e, conseqüentemente, a um número superior de clientes. Para os *account executives* torna-se vantajoso na medida em que, com uma carteira de clientes menor, ficam mais disponíveis para o acompanhamento dos seus clientes.

4. Conclusão

A realização deste estágio curricular na Rangel Transitários permitiu a minha entrada no mercado de trabalho e, revelou-se uma ótima experiência a nível profissional, mas também pessoal.

Ao longo do estágio, o trabalho a desenvolver foi muito, mas a aprendizagem acabou por ser muito superior. Com este estágio foi possível conhecer a realidade da Rangel, mas também a realidade de todas as empresas com quem trabalhamos.

Após o estágio, tive a oportunidade de permanecer na empresa e, isso tornou-se ainda mais importante para este relatório, pois possibilitou que acompanhasse diferentes formas de gestão e organização da empresa.

Com a entrada da nova direção na empresa em Junho de 2015 foram implementadas algumas mudanças. No departamento comercial foi implementado um novo modelo de organização, tendo sido separadas as equipas comerciais existentes e divididos os vendedores por tipo.

Assim, foi possível tornar os *inside sales* mais dinâmicos e conhecedores dos clientes, através de um maior número de ofertas dadas e a inexistência de uma carteira de clientes. Os *account executives*, por sua vez, ficam mais disponíveis para fazerem o *follow up* e, com a redução da sua carteira de clientes, tornou-se possível o melhor acompanhamento aos clientes, o que anteriormente era impossível, em face da extensão das carteiras de clientes.

Aliado às alterações estruturais verificadas, ocorreu o aumento do volume de vendas e respetiva margem de lucro, o que se torna positivo para a empresa e lhe permite ter uma maior estabilidade e, de futuro, pensar nas estratégias a seguir.

Deste modo, é possível concluir que as alterações no departamento comercial, bem como a definição clara dos processos na parte operacional e comercial permitiu à Rangel Transitários obter ganhos na satisfação dos clientes. No entanto, ainda existe muito a fazer na estratégia de CRM.

No que diz respeito a melhorias, o que poderá ser implementado, a longo prazo é a especialização dos *inside sales* em mercados específicos, o que permitirá uma resposta ao cliente ainda mais rápida e com mais conhecimento sobre o mercado em questão.

5. Bibliografia

- Buttle, F. (2009), “Customer relationship management: concepts and technologies”, Amsterdam: Elsevier
- Gilmore, J.H. e J. Pine (1997), “The four faces of mass customization”, Harvard Business Review, January-February, pp. 91-101
- Jobber, D. e G. Lancaster (Maio 28, 2006), “Selling and Sales Management”, London: Prentice Hall
- Duque, João (2016), “Empresa? O que é isso?” <http://expresso.sapo.pt/opiniao/JooDuque/empresa-o-que-e-isso=f596867>,
acedido a 19 setembro de 2016
- Marshall, G.W., D.J. Goebel e W.C. Moncrief (2003), “Hiring for success at the buyer–seller interface”, *Journal of Business Research*, 56, pp. 247– 255
- Payne, A. e P. Frow (Outubro, 2005), “A Strategic Framework for Customer Relationship Management”, *Journal Marketing*, Vol. 69, pp. 161-176
- Payne, A. e P. Frow (2006), “Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, pp. 135-168
- Peelen, Ed, K. van Monfort, R. Beltman e A. Klerkx (Dezembro, 2009), “An empirical study into the foundations of CRM success”, *Journal of Strategic Marketing*, Vol.17, No. 6, pp. 453-471
- Quivy, R. e L.V. Campenhoudt (Outubro 2015), “Manual de Investigação em Ciências Sociais” – 4ª ed, Lisboa: Gradiva
- Rangel (2016), “Grupo Rangel”, <http://www.rangel.com/gca/?id=47>, acedido em 1 agosto de 2016
- Waaser, E., M. Dahneke, M. Pekkarinen e M. Weissel (2004), "Smarter Segmentation for Your Sales Force", Harvard Business Review, pp 105 – 111

Anexos

Anexo 1 – Representação Proposta dada no Freight Offer

Criar nova oferta

ID CLIENTE:

6371

EDMUNDO GALVÃO, SA

PLATAFORMA:

PORTO

Utilizador:

MARIANA ALVES

CUIDADO : COM RESTRICÕES

Telefone :

Condção de Pagamento :

DETALHE DA OFERTA

VALOR TOTAL: 375,00 €

ORIGEM

PAÍS ORIGEM: PORTUGAL

CÓDIGO POSTAL: 4750

TERMINAL FRETE: Porto (Rangel)

TERMINAL RECOLHA: (Mesmo Terminal do Frete)

KM ADICIONAIS RECOLHA: 0

DESTINO

PAÍS DESTINO: HUNGRIA

CÓDIGO POSTAL: HU

TERMINAL FRETE: Viena (Centro Novo - Leito)

TERMINAL ENTREGA: (Mesmo Terminal do Frete)

KM ADICIONAIS ENTREGA: 0

DETALHES

DESCR. MERCADORIA: +/- 50 ROLOS C/ 1.55 MT X 25CM - +/- 955 KG DE MALHA

PESO BRUTO (KG): 955

CUBIC.(m3): 4,5

ESTRADO(m): 0

TIPO EMBALAGEM: CAIXA

NUM. VOLS.: 50

VALOR MERCADORIA: 0

SEGURO

C.O.D.

DESPACHO

TIPO TRANSPORTE: GRUPAGEM

INCOTERM: CPT DOMICILIO

PRODUTO: Rangel Euro Standard

OBSERVAÇÕES: (Cliente)

MARGEM

MARGEM(%): 0,00

TAXA FUEL(%): 0

SEGURO(%): 0,0

C.O.D.(€): 0

VALOR PROPOSTO: 375

ENTREGA GARANTIDA (€): 0

OBSERVAÇÕES: (Uso Interno)

DESTINATÁRIO

Expedidor/Destinatário: 0

Morada:

Localidade:

Calcular

Gravar

OFERTA Nº 0: PORTUGAL -> HUNGRIA

DATA: 23/09/2016 / CRIADO POR: MARIANA ALVES / UTILIZADOR: MARIANA ALVES
PLATAFORMA: / CLIENTE: 6371
CUSTO FRETE: 375,00 € / VENDA FRETE: 375,00 € / MARGEM: 0,00 %
OBSERVAÇÕES INTERNAS:
PRODUTO: Rangel Euro Standard
MERCADORIA: +/- 50 ROLOS C/ 1,55 MT X 25CH - +/- 955 KG DE MALHA / VALOR DA MERCADORIA: NA
ORIGEM: PT PORTUGAL - / DESTINO: HU HUNGRIA -
RECOLHA: SIM / ENTREGA: SIM
TIPO TRANSPORTE: GRUPAGEM / CONDIÇÕES DO TRANSPORTE: CPT DOMICILIO
PESO BRUTO: 955 Kg / VOLUME: 4,50 m3 / METROS ESTRADO: NA
TIPO EMBALAGEM: CAIXA
OBSERVAÇÕES:
ID EXP. ESTRANGEIRO: 0
NOME EXP. ESTRANGEIRO:
MORADA EXP. ESTRANGEIRO:
LOCAL EXP. ESTRANGEIRO:
CÓDIGO POSTAL ESTRANGEIRO:
LOCAL DO CÓDIGO POSTAL ESTRANGEIRO: HU
MORADA RECOLHA:
NUM. VOLUMES: 50

FRETE: 375,00 €
C.O.D.: NA
DESPACHO: NA
SEGURO: NA
TAXA DE COMBUSTIVEL: NA
ENTREGA GARANTIDA: 0,00 €

VALOR TOTAL: 375,00 €

Peso Taxavel	Descrição	Custo	Margem	Preço Final
RECOLHA 955	PT / 4750 a partir de T: PT->PORTO(Rangel)	36,00 €	0,00	36,00
HANDLING 955	DE T: PT->PORTO(Rangel)	10,00 €	0,00	10,00
FRETE 1390	DE T: PT->PORTO(Rangel) PARA T: AT->VIENNA(Salvador Weiss - Leito)	339 €	0,00	339,00
ENTREGA 955	HU / 1000 a partir de T: AT->VIENNA(Salvador Weiss - Leito)	360,00 €	0,00	377,70

Anexo 2 –Exemplo de proposta recebida pelo cliente

**PROPOSTA N° 369121**

Exmo. (s) Sr. (s)

RECEIVED 1991.09.05, 150

A/C :

Fax:

Email: Carsten.Cassino@edmgr.com

Data: 21/09/2016

Exmos. Senhores,

Na sequência do vosso pedido de preço, o qual desde já agradecemos, passamos a submeter a apreciação de V. Exas. a nossa melhor cotação, como segue:

OFERTA Nº 486180 Portugal (PT) -> Hungria (HU)			
Mercadoria: +/- 50 rolos c/ 1,55 mt x 25cm - +/- 955 kg de malha			
Origem: PT Portugal - 486180		Produto: Rangel Euro Standard	
Destino: HU Hungria - 486180		Tipo: Grupagem	
Valor da Mercadoria: 0.0 €		Recolha: Sim	
Condições de Transporte: CPT DOMICILIO		Entrega: Sim	
Observações:		Peso: 955.0 Kg Volume: 4.5 m3 Metros: 0.0 me	
= Não foram definidos outros requisitos além dos acima mencionados =			
Frete: 0.0 €			
Valor Total: 0.0 €			

A presente cotação já inclui as nossas despesas de intervenção, manuseamento de carga e emissão de documentos. A nossa proposta não inclui despacho aduaneiro, excepto se já mencionado na mesma.

A Taxa de Frete aplica-se nas relações de: 1 M3 = 333 Kg ou 1 M Estrado = 1.850 Kg

A presente Proposta / Acordo poderá ser sujeita a alterações ao(s) valor(es) apresentados no caso de surgir qualquer alteração às condições acima mencionadas aquando da realização do serviço.

Estes preços são válidos no pressuposto da entrega das mercadorias no nosso armazém durante o horário normal de expediente - até às 18 horas. Não sendo possível, vemo-nos obrigados a repercutir-vos os custos extraordinários, mediante a aplicação das seguintes taxas:

- das h às horas - Euros por expedição
- das h às horas - Euros por expedição
- a partir das horas - Euros por expedição

Para Mobiliário aconselhamos a ser efectuado um seguro específico. Não nos responsabilizamos por danos. Objectos Pessoais ou Objectos Usados não estão cobertos por nenhum tipo de Seguro.

Todas as cargas estão livres de custos de armazenagem durante 3 dias, estando sujeitas a custos extras ao 4º dia. Queira por favor consultar-nos dado que os custos extra variam consoante o número de dias e o país de destino.

Na expectativa de que a presente Proposta / Acordo possa merecer a Vossa preferência, subscrevemo-nos com a mais elevada estima e consideração.

Mariana Alves
(Gestor Comercial)

Tel.

Fax. 22 968 14 21

Agradecemos desde já a Vossa confirmação por escrito aquando da aceitação da presente Proposta / Acordo



Validade: Salvo indicação em contrário, a presente cotação fica válida por um período de 15 dias. | **Iva Importação:** Aos valores indicados, acresce a taxa de IVA em vigor. | **Seguro:** Não será efectuado salvo se recebermos instruções expressas e escritas nesse sentido. Na falta de Seguros da mercadoria, a responsabilidade ficará limitada ao estabelecido pelas Convenções "C.M.R.", em vigor. | **Cond. Transporte:** O transporte será efectuado ao abrigo das condições gerais da prestação de serviços pelas empresas transitárias (Dec. Lei nº255/89).

Condições de pagamento: 30 dias

A adjudicação do transporte pressupõe a aceitação das condições acima mencionadas.